

Fluitend naar de volgende stap



PROVINCIE
LIMBURG

AFSTUDEERSCRIPTIE

Duurzame Inzetbaarheid

provincie limburg



Zuyd Hogeschool

Faculteit:	Management en Recht
Opleiding:	People and Business Management
Datum:	13 juni 2014
Organisatie:	Provincie Limburg
Werkplekbegeleidster:	Nadine Depondt
Auteur:	Eva Merckx
Eerste examiner:	John Pörteners
Tweede examiner:	Cor Weerts

Zuyd
Hogeschool

**ZU
YD**

Fluitend naar de volgende stap



Duurzame inzetbaarheid

provincie limburg



Zuyd Hogeschool

Faculteit:	Management en Recht
Opleiding:	People and Business Management
Datum:	13 juni 2014
Organisatie:	Provincie Limburg
Werkplekbegeleidster:	Nadine Depondt
Auteur:	Eva Merckx
Eerste examiner:	John Pörteners
Tweede examiner:	Cor Weerts

Zuyd
Hogeschool

**ZU
YD**

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie vormt het resultaat van een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij de Provincie Limburg. De scriptie is geschreven ter afsluiting van mijn Bachelor opleiding People and Business Management aan de Zuyd Hogeschool te Sittard. Mijn interesse voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid is gewekt naar aanleiding van oriënterende gesprekken met verschillende mensen en daarnaast sprak het onderwerp mij ook erg aan gedurende de colleges die vanuit de opleiding werden aangeboden. Duurzame inzetbaarheid is een actueel onderwerp en staat bij vele organisaties hoog op de agenda. Het is een maatschappelijk relevant onderwerp gezien de huidige vergrijzing en ontgroening. Veel organisaties zullen de komende jaren te maken krijgen met problemen rondom de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Het leek mij interessant om onderzoek te doen voor een organisatie die voor belangrijke uitdagingen komt te staan in de toekomst en zich in een omgeving bevindt waar continu veranderingen plaatsvinden. Deze uitdagingen gelden ook voor andere organisaties in de publieke sector binnen Nederland.

Het schrijven van de afstudeerscriptie is een leerzame periode geweest waarbij de nodige obstakels moesten worden overwonnen. Ik heb een halfjaar hard gewerkt aan de afstudeerscriptie en het is allemaal verassend snel gegaan. Ik ben zeker tevreden over het eindresultaat. In een beperkte tijd heb ik toch veel zaken kunnen leren over de praktijk van een publiek bestuur en het HRM beleid dat hierbij wordt gevoerd.

Tijdens dit proces heb ik de nodige steun gehad van verschillende mensen die ik graag hiervoor wil bedanken. Mijn dank gaat uit naar mijn scriptie begeleiders John Pörteners, Nathalie Willems en Cor Weerts die mij met deskundigheid hebben voorzien van nuttige feedback en advies. Mijn dank gaat ook uit naar alle medewerkers van het cluster Personeel en Organisatie die mij hebben voorzien van de nodige steun en feedback. Het fijne persoonlijk contact met alle betrokkenen heeft een grote bijdrage geleverd aan mijn beeldvorming over de Provincie Limburg. In het bijzonder wil ik graag Nadine Depondt en Jolanda Eikenboom bedanken, omdat ik ten alle tijde bij jullie terecht kon met vragen.

Tot slot wil ik mijn ouders en vriendinnen bedanken voor de steun in deze niet altijd even gemakkelijke periode. Mede door hun hulp is het mij gelukt om de afstudeerscriptie te voltooien.

Tot slot wens ik u veel leesplezier toe.

Sittard, 13 Juni 2014

Eva Merckx

“Hierbij verklaar ik, mevr. N. Depondt dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.

Datum: 12 juni 2014

Handtekening: _____”

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Management Summary	7
Managementsamenvatting	8
Inleiding en leeswijzer	9
Definitielijst.....	11
1. De probleemcontext	14
1.1 Aanleiding.....	14
1.2 Probleemanalyse	15
1.3 Probleemomschrijving.....	16
1.4 Samenvatting externe omgevingsanalyse	17
1.5 Samenvatting van informatie over de kernmerken van het personeelsbestand	17
1.6 De organisatie.....	18
1.7 Eigen visie	19
2. Theoretisch kader.....	21
2.1 Definitie van duurzame inzetbaarheid	21
2.2 Verschil tussen duurzame inzetbaarheid en ouderenbeleid	24
2.3 Het rendement van duurzame inzetbaarheid.....	24
2.4 Randvoorwaarden voor een duurzaam inzetbaarheidsbeleid	25
2.5 Duurzame inzetbaarheid op de verschillende niveaus.....	27
2.6 De verschillende generaties en levensfasen	28
2.6.1 Babyboom generatie	29
2.6.2 Generatie X	30
2.6.3 De Pragmatische generatie	31
2.6.4 Screenagers	32
3. Methoden en Technieken van Onderzoek	34
3.1 Onderzoek	34
3.2 Deskresearch.....	35
3.3 Fieldresearch	35
3.3.1 Kwantitatief onderzoek	36
3.3.2 Kwalitatief onderzoek	41
4. De huidige instrumenten in het kader van Duurzame Inzetbaarheid	45
4.1 Op organisatie niveau	45
4.2 Op individueel niveau.....	49
4.3 Het begint met kleine stappen.....	51

5. Analyse Data.....	52
5.1 Analyse van het kwantitatieve onderzoek.....	52
5.2 Analyse van het kwalitatieve onderzoek.....	54
6. Conclusies en Aanbevelingen	57
6.1 Deelvraag 1	57
6.2 Deelvraag 2	57
6.3 Deelvraag drie en deelvraag vier	58
Literatuurlijst.....	62

Bijlage I:	DESTEP-Analyse
Bijlage II:	Plan van Aanpak
Bijlage III:	Verslag startbijeenkomst pilot DI
Bijlage IV:	De DIX vragenlijst
Bijlage V:	De interviewvragen
Bijlage VI:	Evaluatievragenlijst van het DIX portaal
Bijlage VII:	Menukaart ten behoeven van de DIX
Bijlage VIII:	Deelnemers van de DIX pilot
Bijlage IX:	Posters uitnodiging voor de DIX pilot
Bijlage X:	Uitnodigingsmail voor de Startbijeenkomst
Bijlage XI:	Herinneringsmail voor de evaluatie
Bijlage XII:	Uitwerking geïnterviewde 1 (leeftijdscategorie 35-50)
Bijlage XIII:	Uitwerking geïnterviewde 2 (leeftijdscategorie >50)
Bijlage XIV:	Uitwerking geïnterviewde 3 (leeftijdscategorie 20-35)
Bijlage XV:	Uitwerking geïnterviewde 4 leidinggevende
Bijlage XVI:	Schematische weergaven van de resultaten uit de DIX pilot
Bijlage XVII:	Instrumenten en regelingen in het kader van duurzame inzetbaarheid
Bijlage XVIII:	Het gehele hoofdstuk van de conclusies en aanbevelingen
	Literatuurlijst van de bijlagen

Management summary

In this thesis research has been done to sustainable employability at the Province of Limburg. Provincial Executive (GS) have in cooperation with the employee's council and the trade unions, which are represented in the organized consultation, set up a social plan. This plan includes that Provincial Executive will invest in the staff by offering human resource instruments and facilities to develop and stimulate the sustainable employability of the staff. The Province of Limburg already has instruments and facilities which contribute to the sustainable employability of the staff, but there is no specific policy in this field. The goal of this thesis is to research whether the current instruments and facilities that contribute to the employability are sufficient and effective. If they aren't it should be researched which instruments en regulations could be added to current facilities, in order that the organization will have sustainable employability of the staff, at present and in the future.

The research proved that the organization is facing a number of challenges. Social developments like ageing population and lack of new young people in the population, economic crisis and the rising of the retirement age will confront the Province of Limburg the next decades with a lack of qualified staff, an average older staff population and the loss of knowledge. Because of expected shortage of qualified staff it is important to keep the staff sustainable employable.

The established research question is formulated as follows: *'to which extend are the current instruments and facilities considering sustainable employability sufficient and effective, and how could this be improved at the Province of Limburg.'* To answer this question desk research and field research was carried out.

Deskresearch

For this thesis professional literature and several websites were used. An external environment analysis was performed, which brought up the social developments. The definition of sustainable employability has been researched. The current instruments and facilities have also been researched.

Fieldresearch

Quantitative research was performed by means of a pilot which consisted of a survey research. A qualitative research consisted of interviewing the pilot participants. The results of the pilot and the interviews have been analysed. This leads towards conclusions and advises which can be formulated.

The conclusions and recommendations

The research proved that the current instruments and facilities are sufficient and effective. Nevertheless there is a need for specific policy considering sustainable employability, by means of postulating a concern wide policy framework. It is important that both employees and management are familiar with sustainable employability. It can be concluded that the DIX could be a good tool to implement. The DIX survey research offers a focus for the employee and the bottlenecks will be researched. By means of the menu, specific and concrete actions, can be chosen by the employee. The Province of Limburg is a large organisation where four generations are employed. These generations are in different stages of life. The DIX survey research helps to encourage sustainable employability of all staff members. It is recommended to integrate the sustainable employability policy in the current Human Resource policy, by means of recording and monitoring i-deals (appointments) into the planning meeting.

Managementsamenvatting

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid bij de Provincie Limburg. Gedeputeerde Staten hebben samen met de Ondernemingsraad en de vakbonden, die vertegenwoordigd zijn in het Georganiseerd Overleg, een sociaal plan vastgesteld. In dit plan staat dat Gedeputeerde Staten zullen investeren in medewerkers door onder andere het aanbieden van ruime instrumenten en regelingen om de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren. De Provincie Limburg heeft reeds instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, echter is er geen specifiek beleid op dit gebied. Het doel van deze afstudeerscriptie is onderzoeken of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn en zo niet, welke instrumenten en regelingen er nog kunnen worden toegevoegd aan het aanbod, zodat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de organisatie voor een aantal uitdagingen komt te staan. Maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening, economische crisis en stijgen van de AOW leeftijd zullen er toe leiden dat de Provincie Limburg de komende decennia een tekort krijgt aan gekwalificeerd personeel, een gemiddeld ouder personeelsbestand en kennisverlies. Door het dreigend tekort dat zal ontstaan aan gekwalificeerde medewerkers is het van belang dat de medewerkers duurzaam inzetbaar zijn.

De onderzoeksresultaten moeten leiden tot de beantwoording van de probleemstelling, deze luidt: *'In welke mate zijn de bestaande regelingen en instrumenten omtrent duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat en hoe kan dit worden verbeterd bij de Provincie Limburg?'* Om de probleemstelling te beantwoorden is er desk- en fieldresearch gedaan.

Deskresearch

Er is verschillende literatuur en er zijn een aantal websites gebruikt om de afstudeerscriptie te beschrijven. Er is een externe omgevingsanalyse uitgevoerd. Hierdoor zijn de maatschappelijke ontwikkelingen aan het licht gebracht. De definitie van duurzame inzetbaarheid is onderzocht. De huidige instrumenten en regelingen zijn onderzocht.

Fieldresearch

Door middel van fieldresearch is er kwantitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een pilot met een surveyonderzoek door middel van de DIX. Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door interviews af te nemen bij deelnemers van de pilot. Er is een analyse gemaakt over de resultaten van de pilot en over de afgenomen interviews. Hier kunnen conclusies uit worden getrokken en adviezen voor worden opgesteld.

De conclusies en aanbevelingen

Uit het onderzoek is gekomen dat de instrumenten en regelingen voldoende en kwalitatief aan de maat zijn. Er is echter behoefte aan een specifiek beleid rondom duurzame inzetbaarheid, door organisatiebrede afspraken op te stellen. Het is van belang dat zowel leidinggevend als medewerkers kennis hebben van duurzame inzetbaarheid. Concluderend kan gesteld worden dat de DIX een goed instrument zou zijn om aan te bieden. De DIX vragenlijst zorgt ervoor dat de medewerker een focus krijgt en de knelpunten worden onderzocht. Middels de menukaart kunnen gerichte, concrete acties worden gekozen. De Provincie Limburg is een grote organisatie waarbinnen vier generaties werkzaam zijn, die zich in verschillende levensfasen bevinden. De DIX helpt om de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers te bevorderen. Er wordt geadviseerd om het duurzame inzetbaarheidsbeleid te integreren in het reguliere personeelsbeleid door i-deals (afspraken) vast te leggen en te borgen in het planningsgesprek.

Inleiding en leeswijzer

Gedeputeerde Staten hebben samen met de Ondernemingsraad en de vakbonden, die vertegenwoordigd zijn in het Georganiseerd Overleg, een sociaal plan vastgesteld. In dit plan staat dat Gedeputeerde Staten zullen investeren in medewerkers van de Provincie Limburg door onder andere het aanbieden van ruime instrumenten en regelingen om de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren. De Provincie Limburg heeft reeds instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, echter is er geen specifiek beleid op dit gebied. De Provincie Limburg wil vanaf de start van de nieuwe organisatie een actief beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid voeren. Het doel van deze afstudeerscriptie is onderzoeken of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn en zo niet, welke instrumenten en regelingen er nog kunnen worden toegevoegd aan het aanbod, zodat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers.

De afstudeerscriptie is geschreven voor de Provincie Limburg. De provincies vormen de bestuurslaag tussen het rijk en de gemeenten. De Provincie Limburg is het hoogste publiekelijke orgaan in Limburg en maakt besluiten inzake de toekomst van Limburg. Op 1 juli 2011 gaf het college van Gedeputeerde Staten (GS) het startschot voor de bouw van een Toekomstvast Limburg (TVL). Die dag is definitief besloten om een reorganisatie te starten. Op 1 juli 2013 is TVL van start gegaan. Centraal in de verandering staat een procesgerichte manier van werken en planmatig opererende organisatie. De Provincie Limburg wil een transparante en flexibele organisatie zijn, die in staat is adequaat om te gaan met de veranderingen in de omgeving en flexibel in kan inspelen op ambities en plannen van het bestuur.

Nederland staat voor een aantal belangrijke uitdagingen in de publieke sector. De maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening, economische crisis en stijgen van de AOW leeftijd zullen er toe leiden dat de Provincie Limburg de komende decennia een tekort krijgt aan gekwalificeerd personeel, een gemiddeld ouder personeelsbestand en kennisverlies. De gemiddelde leeftijd stijgt jaarlijks (48,3 jaar in 2012). Daarnaast verlaat tussen 2012 en 2020 maar liefst 192.8 fte de Provincie Limburg door pensionering. Door het dreigend tekort dat zal ontstaan aan gekwalificeerde medewerkers is het van belang dat de medewerkers die in de publieke sector werken duurzaam inzetbaar blijven. Centraal wordt gesteld dat een duurzaam inzetbaarheidsbeleid *'zich richt op duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften'* (Stoffelsen en Diehl). De kernwaarden van duurzame inzetbaarheid zijn: gezondheid, motivatie, vakkennis en werk-privébalans. Het werken aan duurzame inzetbaarheid levert niet enkel een voordeel op voor de werknemer, maar eveneens voor de effectiviteit en kwaliteit van de organisatie.

De centrale vraagstelling in de afstudeerscriptie luidt: *'In welke mate zijn de bestaande regelingen en instrumenten omtrent duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat en hoe kan dit worden verbeterd bij de Provincie Limburg?'*

Leeswijzer

Om de lezer de wegwijs te maken in deze afstudeerscriptie, wordt hieronder beschreven wat men in elk hoofdstuk kan verwachten. Het geeft een duidelijk overzicht van hoe de scriptie is opgebouwd.

- Hoofdstuk 1:

In hoofdstuk 1 wordt de probleemcontext beschreven. Deze bestaat uit de aanleiding van het probleem, de probleemanalyse en de probleemomschrijving met de centrale vraagstelling en deelvragen. Er wordt vervolgens een samenvatting gegeven van de externe omgevingsanalyse en een samenvatting van de kenmerken van het personeelsbestand van de Provincie Limburg. Er komt informatie over de Provincie Limburg aan bod. Tot slot wordt er een eigen visie gegeven over de probleemcontext.

- Hoofdstuk 2

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. Er zijn onderzoeksrapporten, er is verschillende literatuur en er zijn een aantal websites gebruikt om het theoretisch kader te beschrijven. Het hoofdstuk begint met een literatuuronderzoek naar de definitie van duurzame inzetbaarheid. Vervolgens wordt er kort ingegaan op het verschil tussen duurzame inzetbaarheid en ouderenbeleid. Hierna komen de voordelen van een beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid aan bod. Ook worden de randvoorwaarden besproken. Vervolgens wordt het model 'Duurzame inzetbaarheid op de niveaus' weergegeven en uitgelegd. Dit model is gemaakt door de Nederlandse Praktijk Richtlijn (NPR 6070:2010). Tenslotte worden de verschillende generaties en levensfasen beschreven met de bijbehorende algemene kenmerken en kenmerken op de werkvloer.

- Hoofdstuk 3

In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethoden toegelicht door het uitleggen van de onderzoeksstrategie die gehanteerd is. Als eerst wordt het onderzoek in de algemeenheid kort toegelicht. Vervolgens wordt de manier van deskresearch beschreven. Hierna volgt de fieldresearch. Fieldresearch is opgesplitst in een kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Eerst wordt het kwantitatieve onderzoek omschreven met de bijbehorende omschrijving van de doelgroep. Ook wordt de representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht. Tot slot wordt het kwalitatieve onderzoek omschreven met de doelgroep. Ook hierbij wordt de representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit toegelicht.

- Hoofdstuk 4

In hoofdstuk 4 worden de onderzochte huidige instrumenten en regelingen in het kader van Duurzame inzetbaarheid (DI) in kaart gebracht. De instrumenten worden verdeeld op Meso niveau (organisatie niveau) en op Micro niveau (individueel niveau) aan de hand van het model 'Duurzame inzetbaarheid op de verschillende niveaus'.

- Hoofdstuk 5

In hoofdstuk 5 wordt een analyse gegeven over de verzamelde gegevens uit het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek. Eerst worden de gegevens uit het kwantitatieve onderzoek geanalyseerd. Vervolgens worden de gegevens uit het kwalitatieve onderzoek geanalyseerd.

- Hoofdstuk 6

In hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen beschreven. De hoofdvraag wordt beantwoord door de verschillende deelvragen te beantwoorden. Er wordt eerst een conclusie gegeven op deelvraag een en twee. De deelvragen hebben betrekking op 'wat is duurzame inzetbaarheid' en 'welke huidige instrumenten en regelingen er op dit moment zijn om duurzame inzetbaarheid te bevorderen'. Deelvraag drie heeft betrekking op de conclusies die kunnen worden genomen uit de analyses van het vorige hoofdstuk. Dit wordt uitgebreid beschreven. Tot slot heeft deelvraag vier betrekking op de aanbevelingen over hoe duurzame inzetbaarheid kan worden bevorderd bij de Provincie Limburg, dit wordt ook uitgebreid beschreven. Er worden een aantal conclusies getrokken en direct na elke conclusie wordt een aanbeveling gegeven. Aan het eind van het hoofdstuk wordt een tijdsbalk weergegeven.

Definitielijst

- Algemene Ouderdomswet (AOW): de AOW is een volksverzekering. Wie in Nederland woont of werkt is vanaf de geboorte tot het 65ste jaar verzekerd voor de AOW en krijgt vanaf 65 jaar een volledig AOW-pensioen. Dit AOW-pensioen is een vast bedrag per maand. De AOW leeftijd wordt verhoogd. In het verleden (voor 1 januari 2013) ging de AOW in vanaf de 65ste verjaardag, maar besloten is om de AOW-leeftijd vanaf 2013 tot 2015 ieder jaar met één maand te verhogen. Vanaf 2016 wordt de AOW-leeftijd met twee maanden per jaar verhoogd en vanaf 2019 met drie maanden per jaar. Zo ligt in 2019 de AOW-leeftijd op 66 jaar en in 2023 op 67 jaar.
- Arbeidsparticipatie: deelname aan betaalde arbeid
- Babyboomgeneratie: de oudste generatie op de huidige werkvloer en deze zijn geboren na de Tweede Wereld Oorlog tussen 1940 en 1955. De generatie groeide op in een tijd van economische voorspoed en leerde wat consumeren is. Deze kenmerkt zich vooral door hard te werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.
- Cluster Personeel en Organisatie (cluster PO): dit betreft de afdeling Personeel en Organisatie bij de Provincie Limburg.
- Duurzame Inzetbaarheid index (DIX). Het is een instrument om te meten hoe het staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie. De medewerker krijgt middels dit programma zelf de regie in handen om de inzetbaarheid te verbeteren.
- Duurzame inzetbaarheid (DI): het beleid dat zich richt op duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften. Bestaat uit de kernwaarden: gezondheid, vakkennis, motivatie en werk-privé balans.
- Employability: is het vermogen om de eigen loopbaan te ontwikkelen en te sturen; dat betekent werk te vinden, te behouden en om nieuw werk te vinden als dat nodig is. Het heeft voornamelijk te maken met inzetbaarheid.
- Gedeputeerde Staten: het dagelijkse bestuur van de Provincie Limburg.
- Generatie management: het gaat uit van het principe dat alle medewerkers op elke leeftijd een waardevolle bijdrage leveren. Dit is een beleid waarbij rekening wordt gehouden met de persoonlijke belangen van de medewerkers in een evenwichtige afweging met de belangen van de organisatie.
- Generatietheorie: de kern van de benadering is dat gezamenlijk ervaringen zoals een economische depressie, oorlog of culturele verandering aan de basis staan voor het vormen van een generatie. Een generatie wordt gekenmerkt door: een groep mensen die in dezelfde periode geboren zijn, want mensen ontwikkelen een wereldbeeld in de formatieve periode (tussen 10^e en 25^e levensjaar) en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau bijvoorbeeld de kansen die de generatie heeft gehad (toegang tot onderwijs).
- Generatie X: de generatie is geboren tussen 1956 en 1970. Er waren veel onderlinge verschillen en de generatie had een zwakke positie op de arbeidsmarkt. De medewerkers bevinden zich in een levensfase waarin verder wordt gespecialiseerd, stil gestaan of een loopbaanwending wordt gemaakt.
- Georganiseerd Overleg (GO): in het GO wordt onderhandeld tussen werkgever (GS) en werknemers (vakbonden) over de uitwerking, aanvulling en toepassing van arbeidsvoorwaarden, evenals over de rechtspositie van ambtenaren. Binnen de Provincie Limburg zijn er drie vakbonden actief: de AbvaKabo FNV, CNV Publieke Zaken en de CMHF.
- Human Resource Management-wegwijzer (HRM-wegwijzer): is een digitale wegwijzer op het intranet van de Provincie Limburg die informatie aan alle medewerkers over HRM-gerelateerde onderwerpen geeft.

- Idiosyncratic deals (i-deals): zijn vrijwillige op de persoon toegesneden afspraken die niet-standaard zijn. De afspraken zijn individueel onderhandelbaar tussen leidinggevende en medewerker, kunnen verschillen van afspraken met collega's, variëren in reikwijdte (bijvoorbeeld van een aspect als werktijd tot de gehele arbeidsrelatie) en zijn win-win-win voor de werknemer, organisatie en naaste collega's.
- Intranet: het bedrijfsnetwerk van de Provincie Limburg.
- Levensfasen: een levensfase is een deel van de tijd van leven dat zich kan onderscheiden van andere delen. De indeling varieert naargelang de context. Bij inzetbaarheid is het belangrijk dat de diversiteit binnen de medewerkers wordt onderkent. Er kunnen verschillende levensfasen worden onderscheiden: junior/starter, professional, leider en senior. Iedere doelgroep heeft verschillende wensen, behoeften en knelpunten.
- Management Team Overleg (MTO): het managementteam vormt de leiding van de organisatie. Alle disciplines van de Provincie Limburg worden in het managementteam vertegenwoordigd. Het managementteam is verantwoordelijk voor het beleid van de organisatie.
- Menukaart: dit is een onderdeel van de DIX. De menukaart bestaat uit de instrumenten en faciliteiten die de Provincie Limburg aanbiedt. De instrumenten en faciliteiten zijn opgesplitst in de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid. De medewerker kan gemakkelijk een keuze maken uit de aangeboden instrumenten en faciliteiten.
- Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA): dit is een groot onderzoek naar de werksituatie van Nederlandse werknemers bekeken door de ogen van werknemers.
- Ondernemingsraad (OR): een ondernemingsraad bestaat uit werknemers die de belangen van het personeel in een organisatie behartigen. De OR controleert of de onderneming zich houdt aan wetten en regels en adviseert hierover. Organisaties met 50 of meer medewerkers moeten een ondernemingsraad hebben.
- Ouderenbeleid: een beleid voor ouderen is vaak curatief (of reactief). Het is gericht op de huidige inzetbaarheid en motivatie van oudere medewerkers.
- Pragmatische generatie: de generatie is geboren tussen 1970 en 1980. Er was voldoende ruimte bij de onderwijsinstellingen, de economische breuk was hersteld en de economie groeide waardoor er vraag was naar werkkrachten. Deze generatie had volop kansen. De leden hechten veel waarde aan persoonlijke ontwikkeling. Het bekende dertigers-dilemma is een kenmerk van deze generatie en een burn-out ligt op de loer. Het is de levensfase waarin de mensen gaan settelen.
- Provinciale Staten (PS): aan het hoofd van een provincie staan Provinciale Staten. Eens in de vier jaar kiezen de inwoners van de provincies de leden van de Provinciale Staten. Provinciale Staten van Limburg noemen zich het Limburgs Parlement. Provinciale Staten geven aan het college van Gedeputeerde Staten signalen uit de samenleving door. Over de politiek belangrijke onderwerpen stellen Provinciale Staten de kaders. Tenslotte controleren Provinciale Staten of Gedeputeerde Staten deze kaders goed uitvoeren.
- Screenagers: de jongste generatie op de werkvloer is geboren in de jaren tachtig en de vroege jaren negentig. De generatie is opgegroeid met informatietechnologie en het zijn multi-taskers. De generatie is gewend om just in time te leren (als het nodig is). Daarnaast is de generatie opgegroeid met onzekerheid door terreur dreigingen, massaontslagen, herstructureringen en een economische crisis. De Screenagers staan aan het begin van de loopbaan en de nadruk ligt dan ook op de eigen ontwikkeling.
- Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO): is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie die met universiteiten en bedrijven kenniscentra ontwikkelen op zorgvuldig geselecteerde terreinen. Duurzame inzetbaarheid is een daarvan. De DIX is ontwikkeld in samenwerking met TNO.

- Toekomstvast Limburg (TVL): Sinds 1 januari 2013 werken de medewerkers van de Provincie Limburg in de nieuwe organisatie TVL. Het Programmaplan TVL is een hulpstructuur om doelgericht en samenhangend aan het veranderproces te werken. De nieuwe organisatie is een meer resultaatgerichte en planmatig opererende organisatie. Een organisatie die flexibel kan inspelen op ambities en plannen van het bestuur. Concreet betekent dit een werkwijze met meer uniformiteit, minder vrijblijvendheid in de werkwijzen, het breed inbedden van projectmatig en programmatisch werken en vooral een integrale benadering van maatschappelijke vraagstukken.
- Vergrijzing: toename van het aantal ouderen op de totale beroepsbevolking
- Vitaliteit: mate waarin iemand krachtig en energiek is
- Work ability Index (WAI): is een methode om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de Nederlandse arbeidsmarkt te vergroten. De WAI is een wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst die het werkvermogen van werknemers in hun huidige functie meet.

- AOW: Algemene Ouderdomswet
- DI: Duurzame Inzetbaarheid
- DIX: Duurzame Inzetbaarheid indeX
- GO: Georganiseerd Overleg
- GS: Gedeputeerde Staten
- MTO: Management Team Overleg
- OR: Ondernemingsraad
- PO: Cluster Personeel en Organisatie
- PS: Provinciale Staten
- TVL: Toekomstvast Limburg
- WAI: Work Ability Index

1. De probleemcontext

In dit hoofdstuk wordt de probleemcontext besproken. Deze bestaat uit de aanleiding van het probleem, de probleemanalyse en de probleemomschrijving met de centrale vraagstelling en deelvragen. Er wordt vervolgens een samenvatting gegeven van de externe omgevingsanalyse en een samenvatting van de kenmerken van het personeelsbestand van de Provincie Limburg. Er komt informatie over de Provincie Limburg aan bod. Tot slot wordt er een eigen visie gegeven op de probleemcontext.

1.1 Aanleiding

Sinds 2005 neemt de overheid maatregelen om werknemers te stimuleren te werken en dit langer te blijven doen. In deze paragraaf worden de ontwikkelingen en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen beschreven. De ambities van de Provincie Limburg spelen zich af tegen een achtergrond van een arbeidsmarkt die aan grote veranderingen onderhevig is als gevolg van demografisch, economische en sociaal-maatschappelijke factoren.

Vergrijzing en ontgroening

De Nederlandse beroepsbevolking vergrijst en ontgroent. Vergrijzing betekent dat het aantal ouderen in de bevolking stijgt en daarmee ook de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking. De stijging is het gevolg van de toename in geboorten in de jaren kort na de tweede wereld oorlog (babyboom) en van de gestegen levensverwachting door betere gezondheidszorg en hogere welvaart. Mensen leven steeds langer en er worden minder kinderen geboren. Ontgroening geeft aan dat het geboortecijfer afneemt, dit is het geval vanaf de jaren zeventig in de vorige eeuw (Kluijtmans F. , 2010, p. 278).

Economie

Vergrijzing en ontgroening heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. De komende decennia neemt de uitstroom van oudere medewerkers toe. De instroom van jongeren en andere groepen (bijvoorbeeld arbeidsgehandicapten en allochtonen) blijft achter. Vanwege de ontgroening wordt het moeilijker om vacatures in te vullen door jonge mensen. Dit leidt tot een tekort aan gekwalificeerde mensen. Uit een onderzoek over de toekomstverkenning van de arbeidsmarkt van de sector onderwijs en overheid is gekomen dat er op dit moment bijna een miljoen mensen werken bij de overheid en in de onderwijssector. In 2020 zijn gemiddeld zeven op de tien mensen vertrokken of van baan gewisseld. Tussen 2012 en 2020 zal 192,8 fte bij de Provincie Limburg de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en dus uitstromen. Zodra de arbeidsmarkt weer aantrekt, wordt het lastig om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden om de uitstroom op te vangen. Door een tekort kan de continuïteit en kwaliteit van de diensten van de overheid ingrijpend onder druk komen te staan (Verbond Sectorwerkgevers Overheid, 2010). Een tekort kan leiden tot het stijgen van loonkosten. Immers, wat schaars is, kost meer. Stijgende loonkosten verzwakken de concurrentiepositie en hierdoor stagneert de economische groei (Kluijtmans F. , 2010, p. 279). Bezuinigingen vanuit het rijk zorgen anderzijds ook voor veranderingen in de kwantitatieve en kwalitatieve vraag van organisaties naar personeel (Provincie Limburg, 2012, pp. 1, 2).

Het is lastig voor de Provincie Limburg om strategische personeelsplanning uit te voeren. Dit komt doordat de organisatie zowel wettelijke/autonome taken heeft die vastliggen voor de organisatie, maar ook taken die voortvloeien uit het coalitie akkoord. De taken vanuit de coalitie veranderen om de vier jaar. Hierdoor verandert de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte periodiek (Bergenuizen, 2014).

Sociaal-maatschappelijk

Naast het verhogen van de arbeidsparticipatie, is het ook nodig om het sociale stelsel beschikbaar en betaalbaar te houden. De Algemene ouderdomswet (AOW) voorziening is geregeld via het omslagstelsel, dit wil zeggen dat de werkenden de premies betalen om de AOW uitkeringen te financieren. De inkomsten uit deze premieafdracht zijn onvoldoende en

wordt aangevuld door de staat. Om de AOW ook voor toekomstige generaties te behouden is het belangrijk om zoveel mogelijk werkenden premie te laten afdragen. De overheid heeft de AOW leeftijd verhoogd en medewerkers moeten langer doorwerken (Kluijtmans F. , 2010, p. 280). Een andere trend in de afgelopen decennia is individualisering. Medewerkers willen in toenemende mate de mogelijkheid hebben om zelf te beslissen over de eigen invulling van werktijden en werkprocessen.

Langdurig hetzelfde werk doen bij eenzelfde bedrijf of instelling is er niet of nauwelijks meer bij. Technologische en mondiale economische ontwikkelingen zijn de belangrijkste oorzaken dat de vraag naar arbeid blijft veranderen. Waar vroeger de nadruk lag op lifetime-employment, ofwel langdurig hetzelfde werk doen bij eenzelfde bedrijf, is de laatste jaren de nadruk komen te liggen op lifetime-employability. Bij lifetime-employability heeft de medewerker zelf de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling. Het betreft de mogelijkheid om gedurende het gehele arbeidsleven flexibel inzetbaar te blijven en organisatie overstijgende mobiliteit te vertonen (Kluijtmans F. , 2010, pp. 84, 320).

Duurzame inzetbaarheid is de laatste jaren nog hoger op de agenda gekomen. Kennis en expertise verdwijnen uit de organisatie met het vertrek van ouderen. Het is dus essentieel om zoveel mogelijk medewerkers inzetbaar te houden voor de Provincie Limburg. Doorwerken tot 65 jaar en vergroting van arbeidsparticipatie van vrouwen en personen met een ongunstige arbeidsmarktpositie en (langdurig) werklozen zijn noodzakelijk. Een oplossing is om voor beide partijen, de organisatie én de medewerkers, de focus te richten op duurzaam inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid definieert het beleid dat zich richt op inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met de actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften. Duurzame inzetbare medewerkers zijn vitaal en voortdurend in beweging, zoeken naar kansen om zichzelf uit te dagen, te blijven ontwikkelen en de performance verbeteren. (Provincie Limburg, 2012, p. 3). In het volgende hoofdstuk wordt duurzame inzetbaarheid toegelicht.

Duurzame inzetbaarheid is een deeloplossing en is bedoeld voor alle medewerkers uit alle levensfasen om individuele afspraken op maat te maken die de duurzame inzetbaarheid bevorderen op het gebied van gezondheid, vakkennis, motivatie en werk-privé balans.

In het sociaal plan staat dat Gedeputeerde Staten (GS) zullen investeren in medewerkers door onder andere het aanbieden van ruime instrumenten en regelingen om de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in brede zin te stimuleren. Dit houdt in dat er vanaf de start van de nieuwe organisatie Toekomstvast Limburg (TVL) vanaf 1 juli 2013 een actief duurzaam inzetbaarheidsbeleid gevoerd moet worden. Er bestaan reeds instrumenten die bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Echter kan er wellicht meer winst worden behaald door de instrumenten en regelingen toe te spitsen op levensfasen van medewerkers (Provincie Limburg, 2012, p. 1).

1.2 Probleemanalyse

Voor de probleemanalyse is er gebruik gemaakt van de 6W-formule. Hierbij worden de vragen gesteld: wat is het probleem? Wie heeft het probleem? Wanneer is het ontstaan? Waarom is het een probleem? Waar doet het zich voor? En wat is de aanleiding? (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2008, p. 70).

De Provincie Limburg wil anticiperen op de toekomst. De ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening, economische crisis en stijgen van de AOW leeftijd zullen er toe leiden dat de Provincie Limburg de komende decennia een tekort krijgt aan gekwalificeerd personeel, een gemiddeld ouder personeelsbestand en kennisverlies. Door duurzame inzetbaarheid kunnen jongeren worden aangetrokken en gemotiveerd. Ouderen worden langer duurzaam inzetbaar. Er zal moeten worden onderzocht of de huidige instrumenten en regelingen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen voldoende en adequaat aan de maat zijn. Er wordt

ook onderzocht of de instrumenten en regelingen voldoende toepasbaar zijn binnen de verschillende levensfasen. De Provincie Limburg wil dat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is een deeloplossing en is bedoeld voor alle medewerkers uit alle levensfasen. Duurzame inzetbaarheid wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

Het probleem speelt zich niet alleen af bij de Provincie Limburg. Vooral in Limburg is de ontgroening en vergrijzing gaande. Zelfs in Nederland en in de Euregio hebben veel organisaties te kampen met deze problemen. Als er nu geen actie wordt ondernomen dan zal de organisatie geen continuïteit hebben in de toekomst. Een groot aantal medewerkers stroomt de komende jaren uit en vanwege de ontgroening en de krappe arbeidsmarkt zullen er weinig nieuwe medewerkers instromen. Als gevolg zal er een tekort aan gekwalificeerde medewerkers komen. Vooral door vergrijzing en ontgroening is het lastig om goed opgeleide medewerkers aan te trekken en ontstaat er een grote uitstroom van de oudere medewerkers de komende jaren. Door de stijgende AOW leeftijd wordt duurzame inzetbaarheid belangrijker, want deze medewerkers moeten langer doorwerken. Medewerkers moeten duurzaam inzetbaar zijn vanaf het moment dat deze de organisatie binnen komen tot en met de pensioengerechtigde leeftijd.

Concluderend kan gesteld worden dat de Provincie Limburg de problemen rondom het thema erkent en ook de noodzaak ziet om hiermee aan de slag te gaan. De Provincie Limburg heeft reeds instrumenten en regelingen die duurzame inzetbaarheid bevorderen. Een kanttekening hierbij is dat de provincie Limburg tot op heden geen beleid heeft gevormd op het onderwerp duurzame inzetbaarheid waardoor er geen beleidskaders vastgesteld zijn.

1.3 Probleemomschrijving

De probleem omschrijving bestaat uit de doelstelling van het onderzoek en de probleemstelling, ofwel centrale vraagstelling (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2008, pp. 70, 71).

1.3.1 Centrale vraagstelling en deelvragen

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt: *‘In welke mate zijn de bestaande regelingen en instrumenten omtrent duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat en hoe kan dit worden verbeterd bij de Provincie Limburg?’*

Om de centrale vraagstelling goed te kunnen beantwoorden moeten er een aantal aspecten onderzocht worden. Hiervoor zijn deelvragen opgesteld. Deze luiden:

1. Wat is duurzame inzetbaarheid en welke elementen komen hierin naar voren?
2. Welke instrumenten en regelingen zijn er reeds om duurzame inzetbaarheid te bevorderen binnen de Provincie Limburg?
3. Welke conclusies kunnen getrokken worden uit het onderzoek van de DIX pilot?
4. Hoe kan duurzame inzetbaarheid worden bevorderd en welke instrumenten en regelingen kunnen nog toegevoegd worden aan het aanbod?

1.3.2 Doelstelling

De doelstellingen van het onderzoek zijn:

- Onderzoeken of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn.
- En zo niet, welke instrumenten en regelingen kunnen er nog toegevoegd worden aan het aanbod (uitdagingen), zodat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers.

Concluderend is het doel om te onderzoeken welke uitdagingen er zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor de Provincie Limburg.

1.4 Samenvatting externe omgevingsanalyse

De bevolking is aan het verouderen en neemt vervolgens af. Samengevat verandert de samenstelling in Limburg door: het sterk toenemend aantal ouderen (vergrijzing), de daling van het aantal geboortes (ontgroening) en omdat gezinnen met kinderen, jongeren en hoogopgeleiden naar grotere steden vertrekken. De overheidssectoren, onderwijs en zorg gaan een cruciale periode tegemoet. De komende decennia neemt de uitstroom van oudere medewerkers toe en de instroom van jongeren blijft achter. Er wordt een tekort aan gekwalificeerde mensen verwacht. De uittreding van oudere werknemers gaat gepaard met het verliezen van kennis en voornamelijk intrinsieke kennis. Deze kennis zit in het hoofd van de medewerker en is lastig te verwoorden. De kennis ontstaat vooral door ervaring. Uit de cijfers van het CBS blijkt dat de Nederlandse economie in 2014 groeit met een half procent na de opeenvolgende kwartalen van krimp in het verleden jaar. In februari 2014 is de werkloosheid gestegen naar 8,8 procent. De trend individualisering is er vooral op gericht dat medewerkers zelf kunnen beslissen over de invulling van de werktijden en werkprocessen. Hierdoor kan de motivatie toenemen. Er wordt meer maatwerk uitgevoerd door begrip te tonen voor de individuele wensen en eisen. Positief is dat mensen ook steeds meer de persoonlijke verantwoordelijkheid willen nemen voor de werk- en leefomgeving. Met deze optiek komen zaken als flexplekken, Internet, connectivity en ICT-service-op-maat in een ander daglicht te staan. Arbeid kan anders worden georganiseerd door meer flexibiliteit in de organisatie. De technologische omgeving heeft verbazingwekkend snelle ontwikkelingen ondergaan op het gebied van informatietechnologie. Internet is het medium dat uitbundig wordt gebruikt voor informatieverwerking. Big Data, the cloud en verschillende applicaties worden gebruik als informatie- en of communicatie middel. Internet heeft ook een keerzijde. Internet fraude komt steeds vaker voor. Bijna 28.000 internetters maakten in 2013 melding van geslaagde fraude of een poging daartoe, waar dat aantal in 2012 nog op 9000 lag. Milieubewustzijn en de zorg voor een gezonde planeet zijn actuele thema's die in vrijwel ieder bedrijf en in iedere organisatie een rol spelen. De FPU is afgeschaft. Mensen die geboren zijn voor 1950 hebben sinds 2006 geen recht meer op prepensioenrechten. De AOW leeftijd is verhoogd. Er is besloten om de AOW-leeftijd vanaf 2013 tot 2015 ieder jaar met één maand te verhogen. De overheid wil zo veel mogelijk maatwerk leveren door de diensten zo dicht mogelijk bij de burger te leggen. Gemeenten worden in 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. In bijlage I is de DESTEP analyse volledig beschreven.

1.5 Samenvatting van informatie over de kenmerken van het personeelsbestand

- Op 1 januari 2013 was de totale formatie 883,50 fte. In 2012 is het aantal fte afgenomen met ongeveer 37 fte (Provincie Limburg, 2012, p. 25).
- 39 procent is vrouwelijk en 61 procent van de medewerkers zijn mannelijk (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 5).
- Vanaf 2006 is de gemiddelde leeftijd van de provinciale medewerkers jaarlijks licht gestegen, ook in 2012. In 2012 was de gemiddelde leeftijd 48,3 jaar (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 6).
- De meeste mannen zitten in de leeftijdsgroep van 56 tot en met 60 jaar en de meeste vrouwen in de leeftijdsgroep 41 tot en met 45 jaar (Provincie Limburg, 2012, p. 30).
- In 2012 zijn er vijf medewerkers onder de 25 jaar, dit komt neer op 0,54 procent. 88 medewerkers zijn onder de 35 jaar, dit komt neer op 9,5 procent. 412 medewerkers zijn op dat moment ouder dan 50 jaar, dit komt neer op 44 procent (Provincie Limburg, 2012, p. 31).
- De gemiddelde diensttijd is 16 jaar en deze neemt jaarlijks toe (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 12).
- Bijna een derde van de provincie-medewerkers is op zoek naar een nieuwe functie. Het grootste deel is op zoek naar een nieuwe functie bij dezelfde werkgever. 71 procent zoekt latent werk en zijn niet actief op zoek. 13,5 procent van de

medewerkers van de Provincie Limburg zijn in 2012 intern mobiel geweest (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, pp. 14, 15).

- In de functieschalen 16 tot en met 18 en in mindere mate 9 en 10 is sprake van hogere externe mobiliteit dan in andere functieschalen (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, pp. 13, 14, 15).
- De uitstroom leeftijd gaat omhoog. In 2005 lag deze nog op 59,4 jaar. Inmiddels is de gemiddelde leeftijd van vervroegde uittreding toegenomen tot 63,9 jaar. De verhoging wordt veroorzaakt door de afschaffing van de FPU-regeling en door het verhogen van de pensioenleeftijd (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 7).
- In 2011 was het ziekenverzuimpercentage 5,3 procent en in 2012 is dit afgenomen tot 4,8 procent (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 18). In januari van 2013 was het percentage 5,8 procent en in december 2013 is het percentage afgenomen naar 4,4 procent (Provincie Limburg, 2013).
- In de periode tussen 2008 en 2012 heeft de Provincie Limburg 1,3 procent van de loonsom besteed aan loopbaan, scholing en mobiliteit. De provincies hebben gemiddeld 2,4 procent van de loonsom uitgegeven hieraan. De cao-norm betref twee procent (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 20).

In bijlage I 'de DESTEP analyse' wordt ook informatie verzameld over het personeelsbestand bij de demografische, economische en sociaal-culturele factoren. Er wordt een forse uitstroom verwacht, terwijl het aanbod op de arbeidsmarkt minder groot zal zijn. Het wordt een zware opgave om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Provincies moeten hierbij concurreren met andere overheden en het bedrijfsleven die ook met vergrijzing en ontgroening hebben te kampen. Op basis van de huidige leeftijdsverdeling is te voorspellen dat tussen nu en 2020 ruim een kwart van het personeel zal uitstromen in verband met pensionering en/of FPU. Hiernaast zullen medewerkers uitstromen door ontslag op eigen verzoek, het niet verlengen van tijdelijke contracten en overige redenen (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 6).

1.6 De organisatie

De provincie is een zelfstandige, algemene bestuurslaag, rechtstreeks door de kiezers gelegitimeerd. De provincies vormen de bestuurslaag tussen het rijk en de gemeenten. De Provincie Limburg is het hoogste publiekelijke orgaan in Limburg en maakt besluiten inzake de toekomst van Limburg. De provincies zijn door de jaren heen stabiel gebleven en zijn in staat om taken in het licht van nieuwe behoeften op zich te nemen. Zo kon de Provincie Limburg steeds vorm geven aan het proces van modernisering van Nederland. Aanvankelijk in de beperkte rol van toezichthouder en 'watermanager' in de negentiende eeuw, vervolgens als medevormgever aan de verzorgingsstaat in de tweede helft van de twintigste eeuw en aan het begin van deze eeuw als regisseur en ontwikkelaar in de regio met een sterke ruimtelijke en economische oriëntatie en eigen culturele identiteit. Er zijn verschillende trends en ontwikkelingen die ervoor hebben gezorgd dat er veranderingen moesten komen in de structuur, werkwijze en cultuur van de Provincie Limburg. Door de demografische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen, zoals vergrijzing en ontgroening, de crisis en bijbehorende bezuinigingen, de stijgende AOW leeftijd en individualisering heeft de organisatie moeten veranderen om de continuïteit te bevorderen.

Op 1 juli 2011 gaf het college van Gedeputeerde Staten (GS) het startschot voor de bouw van een toekomstvast organisatie. De organisatie wordt fundamenteel anders ingericht. GS nam op die dag een definitief besluit tot reorganisatie en stelde het rapport 'Een procesgerichte organisatie voor een toekomstvast Limburg (TVL)' vast, tezamen met het sociaal plan. Op 1 juli 2013 is TVL van start gegaan en werd er voor zo ver mogelijk in de nieuwe formatie gewerkt. Centraal in de verandering staat een procesgerichte manier van werken en planmatig opererende organisatie. De Provincie Limburg wil een transparante en flexibele organisatie zijn, die in staat is adequaat om te gaan met de veranderingen in de

omgeving en flexibel in kan inspelen op ambities en plannen van het bestuur. Samenwerking, transparantie en een gezond werkklimaat ondersteunen dat (Provincie Limburg, 2012, p. 1). De essentie van de verandering is meer resultaatgericht samenwerken. De Provincie Limburg zal worden aangestuurd op het proces, zodat de organisatie zelf weet hoe een activiteit het beste kan worden georganiseerd. Toekomstvast Limburg (TVL) is geen naar binnen gekeerd proces. Er moet elke dag buiten gepresteerd worden. De organisatie wil graag samenwerken met andere organisaties en de rol van de organisatie verschuift van uitvoerder naar regisseur. Voor de werkwijze betekent dit een werkwijze met meer uniformiteit, minder vrijblijvendheid, voornamelijk projectmatig en programmatisch werken en vooral een integrale benadering van maatschappelijke vraagstukken. De vijf hoofdoelen zijn: flexibel, daadkrachtig, transparant, samenwerken en gezond (Directie, 16 januari 2012, p. 6). Een beschrijving van de missie, visie en kerntaken zijn reeds beschreven in bijlage II 'Plan van Aanpak' onder hoofdstuk 1 'Achtergronden'.

1.7 Eigen visie

Vandaag de dag zijn arbeidsrelaties veelkleurig en is een vast contract niet langer de norm. De tijdelijke contractenvormen als: Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP'er), deeltijdmedewerker, uitzendkracht en gedetacheerde komen steeds vaker voor. De tijd dat een werknemer werkzekerheid heeft door het hele leven voor één en dezelfde werkgever te werken, is al lang voorbij (Nauta, 2012, pp. 5-10). Over het algemeen gesproken is iemand een jobhopper als deze geregeld (jaarlijks of vaker) van baan verwisseld (Ben jij een jobhopper, 2013). De socioloog Richard Sennet zet grote vraagtekens bij de huidige flexibilisering die eist dat medewerkers voortdurend in beweging zijn en geen duurzame verbinding aan gaat. Relaties, gezinnen, beroepen en woonplaatsen zijn onderworpen aan de economische eis tot flexibilisering. Wie niet mee wil bewegen, komt aan de kant te staan. De keerzijde is dat gekwalificeerde medewerkers juist langdurige concentratie en binding vereist. Door job te hoppen worden mensen nergens echt goed in. Oudere medewerkers veranderen zelden van baan. Terwijl jongeren graag van beroep en baan te wisselen. Daarbij wordt vergeten dat medewerkers behoefte hebben aan binding. Het is een basale behoefte om te binden aan een partner, gezin, familie, beroep en een werkring etc. Mensen willen graag vernieuwen en veranderen, maar worden ongelukkig er alsmaar van de ene naar de andere plek moet worden gehopt (Smeijsters, 2014).

De Provincie Limburg heeft een groot aantal vastzittende medewerkers, die dus lang bij dezelfde werkgever blijven. De Provincie Limburg heeft reeds instrumenten en regelingen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Het valt op dat de organisatie geen specifiek beleid heeft ontwikkeld met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Dit geeft aan dat de organisatie duurzame inzetbaarheid geen hoge prioriteit heeft.

1.8 Samengevat

In dit hoofdstuk staat de omgeving waarin het onderzoek wordt uitgevoerd centraal. De ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening, economische crisis en stijgen van de AOW leeftijd zullen er toe leiden dat de Provincie Limburg de komende decennia een tekort krijgt aan gekwalificeerd personeel, een gemiddeld ouder personeelsbestand en kennisverlies. Uit de informatie over het personeel is naar voren gekomen dat de gemiddelde leeftijd jaarlijks stijgt, in 2012 was deze 48,3 jaar. Daarnaast verlaat tussen 2012 en 2020 maar liefst 192.8 fte de Provincie Limburg door pensionering. De organisatie heeft dus een gemiddeld ouder personeelsbestand waardoor er een hoge uitstroom van oudere medewerkers ontstaat. Door de ontgroening en de krappe arbeidsmarkt zal er een tekort ontstaan aan gekwalificeerd personeel. Het zal lastig worden om dit gat (tekort) op te vullen. De Provincie Limburg wil dat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is een deeloplossing en is bedoeld voor alle medewerkers uit elke levensfase. Door de stijgende AOW leeftijd wordt duurzame inzetbaarheid belangrijker. Medewerkers moeten duurzaam inzetbaar zijn vanaf het moment dat deze de organisatie

binnen komen tot en met de pensioengerechtigde leeftijd. Er wordt onderzocht of de huidige instrumenten en regelingen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen voldoende en adequaat aan de maat zijn. In het volgend hoofdstuk wordt het begrip duurzame inzetbaarheid toegelicht.

2. Theoretisch kader

Er zijn onderzoeksrapporten, er is verschillende literatuur en er zijn een aantal websites gebruikt om het theoretisch kader te beschrijven. Gedeputeerde Staten hebben samen met de Ondernemingsraad en de bonden, die vertegenwoordigd zijn in het Georganiseerd Overleg, een sociaal plan vastgesteld. In dit plan staat dat Gedeputeerde Staten zullen investeren in medewerkers door onder andere het aanbieden van ruime instrumenten en regelingen om de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in brede zin te stimuleren. De Provincie Limburg heeft reeds instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, echter is er geen specifiek beleid op dit gebied. De Provincie Limburg wil vanaf de start van de nieuwe organisatie (1 juli 2013) een actief beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid voeren.

De komende jaren zal er een tekort ontstaan aan gekwalificeerde medewerkers, is er een gemiddeld ouder personeelsbestand en er zal sprake zijn van kennisverlies. De komende decennia zal dit probleem toenemen en daarom is het belangrijk dat de medewerkers die actief zijn bij de Provincie Limburg duurzaam inzetbaar blijven. Het doel van het theoretisch kader is om te komen tot een duidelijke definitie van duurzame inzetbaarheid, die niet dubbelzinnig kan worden geïnterpreteerd. Het hoofdstuk begint met een literatuuronderzoek naar de definitie van duurzame inzetbaarheid. Vervolgens wordt er kort ingegaan op het verschil tussen duurzame inzetbaarheid en ouderenbeleid. Hierna komen de voordelen van een beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid aan bod. Ook worden de randvoorwaarden besproken. Vervolgens wordt het model 'Duurzame inzetbaarheid op de niveaus' weergegeven en uitgelegd. Dit model is gemaakt door de Nederlandse Praktijk Richtlijn (NPR 6070:2010). Het model onderzoekt duurzame inzetbaarheid vanuit verschillende perspectieven, namelijk vanuit het Macro-, Meso- en Microniveau. Duurzame inzetbaarheid is van belang voor medewerkers (micro), arbeidsorganisaties (meso) en maatschappij (macro) als geheel. Het model geeft de perspectieven schematisch weer. Tenslotte worden de verschillende generaties en levensfasen beschreven met de bijbehorende algemene kenmerken en kenmerken op de werkvloer.

2.1 Definitie van duurzame inzetbaarheid

Ouderen-, leeftijds-, levensloop-, leeftijdsbewust-, en levensfasebewust personeelsbeleid. Dit zijn diverse termen die verwant zijn aan beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid (P. Leisink, 2004, p. 20). De definities en inhoud van deze begrippen zijn echter verschillend. Duurzame inzetbaarheid is een container begrip. Er zijn een aantal begrippen die affiniteit hebben met duurzame inzetbaarheid, zoals employability en vitaliteit. Duurzame inzetbaarheid is breder. Het begrip is een hot item geworden en geeft 244000 resultaten op google in april 2014. Er wordt geen eenduidige definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd. Het begrip bestaat uit twee woorden.

Duurzaam: betekent volgens het woordenboek van Dalen '*lang durend*' en '*weinig aan slijtage of bederf onderhevig*' (Van Dale, 2014). Volgens het Longman Dictionary of Contemporary English verwijst het begrip naar '*being able to continue without causing damage to the environment*' en '*being able to continue for a long time*' (dr. A. de Lange, 2013, p. 24). In algemene zin wil dit zeggen gebruik zonder verbruik. In de vertaling van het begrip duurzaamheid naar de context van arbeid verwijst het begrip duurzame inzetbaarheid naar het verrichten van arbeid op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van (deze) arbeid er niet door wordt ondermijnd (J. van der Klink, 2010, p. 4).

Inzetbaarheid: in de meest algemene zin kan inzetbaarheid worden omschreven als het vervullen van arbeid. Het kan worden opgevat als inzetbaar voor huidige werkzaamheden, inzetbaar voor werkzaamheden binnen een organisatie en inzetbaar op de arbeidsmarkt. In deze definitie wordt bedoeld inzetbaarheid in betaald werk op de arbeidsmarkt voor tenminste 12 uur per week (J. van der Klink, 2010, p. 8).

De definities zijn divers en toch zijn er een aantal elementen die telkens terugkomen. Een aantal definities:

- *Het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren. De term duurzaam is daarbij van belang omdat het niet alleen gaat over de inzetbaarheid op dit moment, maar ook over de inzetbaarheid in veranderende omstandigheden, zowel in werk als privé (Gründemann, 2010, p. 5).*
- *Medewerkers, die gezond, vakkundig, gemotiveerd en in balans zijn, hun eigen ambities en die van de organisatie waar maken. Niet alleen vandaag, maar ook morgen. Het gaat daarbij om kunnen én willen, van beide kanten (WerkVanNu N. I., 2014).*
- *Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.*
- *Duurzame inzetbaarheid is de mate, waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie (Ixly, z.d.).*
- *Het beleid dat zich richt op duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften (J.M. Stoffelsen, 2007, p. 32).*
- *Een personeelsbeleid dat zich richt op het zo lang mogelijk vitaal houden van (ouder wordende) werknemers (M. Thunnissen, 2000, p. 27).*

Een aantal kernbegrippen die terug komen uit de definities van duurzame inzetbaarheid zijn: gezondheid, motivatie, vakkennis en werk-privébalans. Duurzame inzetbaarheid is een continu proces.

Er worden twee definities uitgewerkt. Er is gekozen om de definitie van Stoffelsen en Diehl en de definitie van Thunnissen uitgebreider te beschrijven. Er zit namelijk een groot verschil tussen beiden definities.

Stoffelsen en Diehl omschrijven duurzaam inzetbaarheidsbeleid als: *'het beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften'*. Het duurzame inzetbaarheidsbeleid is een vorm van personeelsbeleid waarbij rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Het houdt er rekening mee dat wensen en behoefte van ouderen anders zijn dan die van jonge starters. Elke levensfase kent de eigen mogelijkheden, problemen en uitdagingen. Door rekening daarmee te houden, blijven medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken. Duurzame inzetbaarheid heeft in dit verband dezelfde definitie als levensfasebewust personeelsbeleid.

Het voeren van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid is in dit verband geen nieuw losstaand onderdeel van het reguliere personeelsbeleid binnen organisaties. Het huidige instrumentarium wordt aangescherpt, zodat de instrumenten in het kader van duurzame inzetbaarheid ingezet kunnen worden. Uit onderzoek is gekomen dat er bijvoorbeeld nauwelijks loopbaangesprekken worden gehouden met medewerkers boven de 50 jaar (FNV bondgenoten, 2005, p. 8). Het zou juist interessant zijn om tijdens de gesprekken aandacht te geven aan coaching of andere taakvulling etc.

Echter geeft het beleid wel een nieuw perspectief op het personeelsbeleid. Er wordt namelijk gekeken naar de diverse levensfasen, het beleid en de daarbij horende effecten. De

behoefte van medewerkers veranderen gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook tijdens de diverse levensfasen van de medewerker. Het is daarom noodzakelijk om in te blijven spelen op de behoeften van de medewerkers. Medewerkers zijn de belangrijkste succesfactor van organisaties om de organisatiedoelstellingen te halen. Hierin ligt de belangrijkste toegevoegde waarde van duurzame inzetbaarheidsbeleid.

Een goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid is volgens Stoffelsen en Diehl op drie fronten actief:

- Het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen.
- Curatief beleid om bestaande problemen met de inzetbaarheid van alle medewerkers op te lossen.
- Preventief beleid om inzetbaarheid problemen te voorkomen en om te zorgen dat het potentieel van alle medewerkers optimaal benut wordt (J.M. Stoffelsen, 2007, pp. 31-33).

Thunnissen omschrijft duurzaam inzetbaarheidsbeleid als: *‘een personeelsbeleid dat zich richt op het zo lang mogelijk vitaal houden van (ouder wordende) werknemers’* (M. Thunnissen, 2000, p. 27). De definitie van Thunnissen kenmerkt zich door de focus voornamelijk op oudere medewerkers te leggen. Centraal staat de continue voortschrijding van het verouderingsproces en de verminderde inzetbaarheid van medewerkers. De verminderende inzetbaarheid kan vooral worden tegengegaan door het voeren van personeelsbeleid dat gericht is op het verouderen van vakkennis, verminderen van gezondheid en andere mogelijke knelpunten. Er wordt zowel preventieve (probleemvoorkomende) als curatieve (probleemoplossende) maatregelen benadrukt, maar de nadruk ligt vooral op curatief beleid. Er zijn algemene preventieve maatregelen die voor alle medewerkers gelden en bedoeld zijn om medewerkers gemotiveerd, gezond, productief en inzetbaar te laten werken tot aan het pensioen. Deze zijn gericht op de lange termijn. De specifieke curatieve maatregelen worden ingezet als een categorie medewerkers knelpunten ondervinden in het functioneren en werpen de vruchten af op kort termijn. Dit zal voornamelijk voor komen bij oudere werknemers door onderinvestering vanuit de organisatie. Dit wil zeggen, dat er oplossingen worden gezocht om de inzetbaarheid van huidige oudere werknemers te bevorderen als er sprake zou zijn van problemen in het functioneren (M. Thunnissen, 2000, pp. 24-31).

De definitie beoogt de volgende vijf doelstellingen met duurzame inzetbaarheid te behalen:

- Evenwicht tussen de belasting en belastbaarheid van een medewerker;
- behoud en vergroting van de functionele inzetbaarheid. De medewerker beschikt over de juiste kennis, vaardigheden en houding;
- behoudt en vergroting van de tevredenheid van medewerkers. De medewerker heeft interessant, uitdagend en beperkt fysiek belastend werk;
- gedifferentieerde financiële vergoedingen. Er moeten voldoende keuzemogelijkheden zijn om als werknemer met ondersteuning van de werkgever te sparen om stappen in de loopbaan te verwezenlijken;
- een competent management en met name de lijnmanagers. De lijnmanagers zijn de uitvoerders. Een competent management ziet de noodzaak en heeft de juiste kennis en vaardigheden om het beleid in de praktijk vorm te geven (M. Thunnissen, 2000, pp. 32, 33).

Het eerste opvallende verschil tussen de definities is de focus op werknemers. Bij de definitie van Stoffelsen en Diehl wordt de focus op medewerkers van alle levensfasen gericht en bij de definitie van Thunnissen wordt de focus voornamelijk gelegd op oudere medewerkers. Het tweede verschil is dat de definitie van Stoffelsen en Diehl zowel preventieve als curatieve maatregelen worden ingezet. Bij de definitie Thunnissen staan de curatieve maatregelen centraal.

In het kader van dit onderzoek staat het duurzaam inzetbaar houden van *alle* medewerkers van de Provincie Limburg centraal en niet specifiek een doelgroep. De Provincie Limburg richt zich zowel op preventieve maatregelen als curatieve maatregelen. Stoffelsen en Diehl hanteren een bredere definitie waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen doelgroepen en de definitie alles omvattender is. De definitie van duurzame inzetbaarheid die wordt gehanteerd in deze afstudeerscriptie is dus: *'het beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften'* van Stoffelsen en Diehl.

2.2 Verschil tussen duurzame inzetbaarheid en ouderenbeleid

Duurzame inzetbaarheid is niet hetzelfde als ouderenbeleid. Een beleid voor ouderen is vaak curatief (of reactief). Het is gericht op de huidige inzetbaarheid en motivatie van oudere medewerkers. Het betreft vaak een gedwongen reactie door de verhoging van de AOW leeftijd of door knelpunten in de belastbaarheid. De aanleiding om te starten met duurzame inzetbaarheid is vaak dat er problemen zijn met de inzetbaarheid van oudere medewerkers. De organisatie zoekt naar oplossingen om deze mensen langer en beter inzetbaar te houden. Bij een dergelijk ouderenbeleid blijkt dat voor duurzame optimale inzetbaarheid van medewerkers het van belang is om hier al vroeg mee te beginnen. Als er pas aandacht wordt besteed aan de inzetbaarheid van medewerkers wanneer er al problemen zijn, beperkt dit de mogelijkheden. Een versleten rug herstelt niet meer en als de motivatie is gedaald naar het nulpunt, kost het veel moeite om iemand weer geïnspireerd en gemotiveerd te krijgen. Het is dus beter om problemen te voorkomen. Dit betekent dat het 'ouderen' beleid begint zodra iemand wordt aangenomen, ook al is de persoon dan een starter.

2.3 Het rendement van duurzame inzetbaarheid

Het sturen op duurzaam inzetbare medewerkers heeft een aantal voordelen. Het is van belang voor de organisatie. De organisatie is immers sterk afhankelijk van de toegevoegde waarde van de medewerkers. Voor de werknemer is duurzame inzetbaarheid van belang om tot en met de pensioengerechtigde leeftijd een toegevoegde waarde te blijven leveren ook bij veranderende omstandigheden. Tot slot is het voor de maatschappij van belang. Door de verhoging van de arbeidsparticipatie wordt het draagvlak voor sociale zekerheid op peil gehouden (Giesen, 2013).

Voordeel voor organisatie

- Productiviteitsverhoging doordat jonge en oudere medewerkers productief, gemotiveerd, betrokken en gezond werken tot de pensioenleeftijd.
- Meer ruimte voor maatwerk in het personeelsbeleid en daardoor kunnen medewerkers prettiger en tevredener werken.
- Goede afstemming tussen werk en privé balans zorgt voor een optimale inzet.
- Kostenbeheersing met namen door lagere verzuimcijfers.
- Hogere werknemerstevredenheid.
- Medewerkers zijn actief en in beweging. Het werk blijft afwisselend en uitdagend.
- Beter concurrerend vermogen doordat de output wordt verbeterd. Er komt meer professionalisering, kwaliteit, een hogere klanttevredenheid en efficiëntere werkprocessen.
- Efficiëntie verbetering doordat medewerkers nieuwe vaardigheden leren en gemotiveerd, met plezier en vertrouwen met technologische ontwikkelen kunnen omgaan.
- Imago voordeel doordat er voldoende in medewerkers wordt geïnvesteerd. Een aantrekkelijke werkgever slaagt er beter in om goed personeel aan te trekken op de krappe arbeidsmarkt.
- Het aanwezige talent wordt optimaal benut.
- Kunnen beter omgaan met veranderende omstandigheden. Continue investering in ontwikkeling stimuleert mobiliteit en veranderingsbereidheid van medewerkers.

- Job hoppen wordt minder aantrekkelijk.

Voordeel voor werknemer

- Het werk blijft afwisselend en uitdagend.
- Ongeacht de leeftijd krijgt de medewerker trainingen en opleidingen om te blijven ontwikkelen.
- Rouleren in functies en rollen.
- Als er geen interne ontwikkelmogelijkheden zijn, dan kan er met ondersteuning onderzocht worden of deze elders te verwerven zijn.
- De medewerker kan zelf het heft in handen nemen met betrekking tot de loopbaan. Er kan worden meebewogen op de in- en externe arbeidsmarkt.
- Er wordt rekening gehouden met de ambities (Welter, z.d.) (TNO, 2012, p. 13) (Giesen, 2013).

2.4 Randvoorwaarden voor een duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Volgens Stoffelsen en Diehl zijn er een aantal randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om een goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid te kunnen voeren.

1. Visie ontwikkelen

Er wordt een visie ontwikkeld die ervan uitgaat dat mensen de succesfactor van de organisatie zijn en dat er gestreefd moet worden naar optimale duurzame inzetbaarheid. Uit een onderzoek van AWWN over hoe organisaties zich bezig houden met duurzame inzetbaarheid is gekomen, dat van de 78 organisaties van klein tot zeer groot en vanuit verschillende sectoren slechts een kwart een duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft ingevoerd. Dit terwijl 80 procent van de respondenten aangeeft dat duurzame inzetbaarheid op directieniveau op de agenda staat (AWWN, 2012). Concluderend kan gezegd worden dat er een groot urgentiebesef is bij organisaties dat duurzame inzetbaarheid van belang is. In de visie worden medewerkers gezien als individuen die over specifieke kennis en vaardigheden beschikken en elk gekenmerkt worden door de fysieke en mentale gezondheid. Bij het streven naar de optimale inzetbaarheid wordt uitgegaan van de individuele situatie. Er wordt maatwerk geleverd dat is ingebed in het structureel beleid.

2. Zicht op de huidige situatie

Om een goed beleid te formuleren, moet eerst de huidige situatie in kaart worden gebracht. Belangrijke gegevens zijn:

- De leeftijdsverdeling van het personeelsbestand, uitgesplitst naar dienst, afdeling en functie niveau;
- de functieduur;
- de instroom, doorstroom en uitstroom gesplitst naar leeftijd dienst, afdeling en functie;
- de tevredenheid, het verzuim en de WIA-instroom, op dezelfde wijze uitgesplitst.

Daarnaast moet de organisatie in kaart brengen welke belemmeringen er zijn per levensfase en hoe er gedacht wordt over oudere medewerkers. Er wordt onderzocht welke activiteiten de organisatie onderneemt om de inzetbaarheid van ouderen te verbeteren. Er moet ook worden onderzocht welke activiteiten of beleidsonderdelen er zijn die effect hebben op de inzet van oudere medewerkers, zonder dat dit expliciet of impliciet de intentie is.

3. Vaststellen gewenste situatie gekoppeld aan doelen en missie organisatie

De gewenste situatie moet worden vastgesteld. De gewenste situatie zijn de doelen van het beleid. Het is van belang om bij het formuleren van de gewenste situatie om aan te sluiten op de algemene doelstellingen en missie van de organisatie. Er moet worden nagedacht over de eisen die worden gesteld aan de inzetbaarheid van de werknemers en hoe dit kan worden vertaald naar doelstellingen voor een duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

4. Commitment en draagvlak voor het voeren van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Om een effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid is het van groot belang dat alle niveaus binnen de organisatie bewust zijn van de urgentie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. In het bijzonder moeten de leidinggevenden zich hiervan bewust zijn. Om commitment en draagvlak te creëren is een heldere communicatie nodig over de urgentie van duurzame inzetbaarheid voor de organisatie, de doelen die ermee bereikt moeten worden en de manier waarop het beleid gevoerd wordt. Het moet duidelijk zijn wie waar verantwoordelijk voor is.

5. De implementatie randvoorwaarden

Voor de implementatie moet er draagvlak gecreëerd zijn. Dit betekent dat de medewerkers zich bewust zijn van de urgentie van duurzame inzetbaarheid. De leidinggevenden moeten beschikken over de noodzakelijke kennis en vaardigheden. Om op te kunnen treden hebben leidinggevenden kennis nodig over de relatie tussen belasting en belastbaarheid en over de mogelijkheden om die twee aspecten beter in balans te brengen. De leidinggevende moet inventief zijn en oplossingen kunnen verzinnen om de medewerker optimaal inzetbaar te laten zijn. Het voeren van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid kost tijd en geld voor het inlichten van mensen, trainen en beleid te maken of aanpassen. Om maatwerk te kunnen leveren moeten leidinggevenden tijd investeren om met de medewerkers te praten. Uiteindelijk betaald de investering zich terug, omdat medewerkers langer gemotiveerd, betrokken, gezond en met plezier werken en dus productief zijn. Het is van belang om de activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid mee te nemen in de jaargesprekkencyclus en mensen ook te belonen voor de activiteiten (J.M. Stoffelsen, 2007, pp. 32, 33, 37, 38, 39, 40, 41).

6. Aandacht op drie fronten: beeldvorming, curatief en preventief

Duurzame inzetbaarheid draait steeds om twee punten:

1. Bij de uitvoering van de instrumenten en regelingen dient rekening te worden gehouden met de levensfasen en de loopbaanfasen van de medewerker, waardoor er maatwerk geleverd kan worden;
2. alle instrumenten en regelingen moeten gedurende iedere levensfase worden ingezet. Hierdoor blijft de medewerker tot aan de pensioenleeftijd in beweging en raakt deze gewend om met nieuwe situaties, technieken en dergelijke om te gaan, waardoor vastroesten wordt voorkomen.

Het implementeren van duurzame inzetbaarheidsbeleid is maatwerk, en zal in elke organisatie verschillend worden vormgegeven. Het werken aan duurzame inzetbaarheid is een continu proces waarin medewerker en werkgever in alle levensfase actief zorg dragen. Om duurzame inzetbaarheid te realiseren ligt voor de Provincie Limburg de focus op het optimaal ondersteunen van de dialoog of 'het effectieve gesprek' tussen medewerker en leidinggevende. Dit vereist:

- Een medewerker die de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid zelf neemt;
- én een leidinggevende die professioneel en periodiek het gesprek over functioneren en de actuele thema's ten aanzien van duurzame inzetbaarheid begeleidt.

In een gelijkwaardig gesprek maken de medewerker en leidinggevende afspraken op maat. Rousseau definieerde een speciale term voor unieke afspraken die werknemer en werkgevers maken in de context van de arbeidsrelatie: idiosyncratic deals, kortweg i-deals. I-deals zijn vrijwillige op de persoon toegesneden afspraken die niet-standaard zijn. De afspraken zijn individueel onderhandelbaar tussen leidinggevende en medewerker, kunnen verschillen van afspraken met collega's, variëren in reikwijdte (bijvoorbeeld van een aspect als werktijd tot de gehele arbeidsrelatie) en zijn win-win-win dat wil zeggen voor de werknemer, organisatie en naaste collega's (Nauta, 2012, p. 93). Door duurzame inzetbaarheid te verweven en voortdurend op de agenda te zetten in de gesprekken binnen de jaargesprekkencyclus wordt de kwaliteit geborgd.

2.5 Duurzame inzetbaarheid op de verschillende niveaus

Voor organisaties en voor mensen is het van belang om actief te sturen op de realisatie van duurzaam inzetbare medewerkers. Voor organisaties omdat de prestaties van de organisatie afhankelijk zijn van de toegevoegde waarde van de medewerkers. Medewerkers zijn de belangrijkste succesfactor in organisaties. Ook voor mensen (medewerkers) is duurzame inzetbaarheid van belang. Het vermogen om ook in veranderende omstandigheden een toegevoegde waarde te hebben en dus flexibel te zijn voor de organisatie is van invloed op de kansen van de medewerker om werk uit te voeren en zelf een meerwaarde te ervaren. Tot slot is duurzame inzetbaarheid ook een maatschappelijk belang. De samenleving is in meer dan een opzicht gebaat bij een hoge arbeidsparticipatie om het draagvlak voor de sociale zekerheid op peil te houden (Gründemann, 2010, p. 3).

Het duurzame inzetbaarheidsbeleid is een vorm van personeelsbeleid waarbij rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Het houdt er rekening mee dat wensen en behoefte van ouderen anders zijn dan die van jonge starters. Elke levensfase kent de eigen mogelijkheden, problemen en uitdagingen. Door rekening daarmee te houden, blijven medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken. Duurzame inzetbaarheid heeft in dit verband dezelfde definitie als levensfasebewust personeelsbeleid. Duurzame inzetbaarheid is van belang voor medewerkers, arbeidsorganisaties en maatschappij als geheel. Dit wordt schematisch weergegeven in figuur 1 onderaan deze paragraaf. Het model geeft de verbinding aan op deze drie niveaus.

Macro niveau

Op macro niveau zijn de politieke en economische realiteit van groot belang, evenals het functioneren van de arbeidsmarkt. Dit is op landelijk niveau. Het gaat om structurele veranderingen op maatschappelijke factoren als: de economische crisis en forse bezuinigingen door de overheid en organisaties, meer doen met minder mensen, de vergrijzing en ontgroening, het lange doorwerken tot 67 en eventueel langer, de gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid, individualisering, kennisverlies en het nieuwe werken (Duurzaam inzetbaarheid centrum, z.d.). Op dit moment heeft vooral de ontwikkeling vergrijzing en ontgroening invloed op de urgentie van duurzame inzetbaarheid. Dit komt doordat er schaarste wordt verwacht aan gekwalificeerd personeel en organisaties een verouderd personeelsbestand hebben. Er wordt de komende jaren een forse uitstroom van deze oudere medewerkers verwacht. De duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van elke levensfase is van belang voor de continuering van de organisatie.

Meso niveau

Op meso niveau wordt er gekeken naar het organisatie niveau. Het draait op dit niveau bijvoorbeeld over het oplossen van knelpunten, anticiperen op toekomstige ontwikkelingen of bijsturen van competenties of vitaliteit. Hier ligt een expliciete verbinding met de maatschappelijke dynamiek. Belangrijke instellingen en de wetten bepalen zaken en richtlijnen waar organisaties zich aan moeten houden. Belangrijke instellingen zijn Europese commissie, Raad van Europese Unie, de Europese raad, de tweede zetel van het Europees parlement, de Staten-Generaal bestaande uit de eerste- en tweede kamer. Een richtlijn waar aan moet worden gehouden is bijvoorbeeld de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) voor Provincie Ambtenaren.

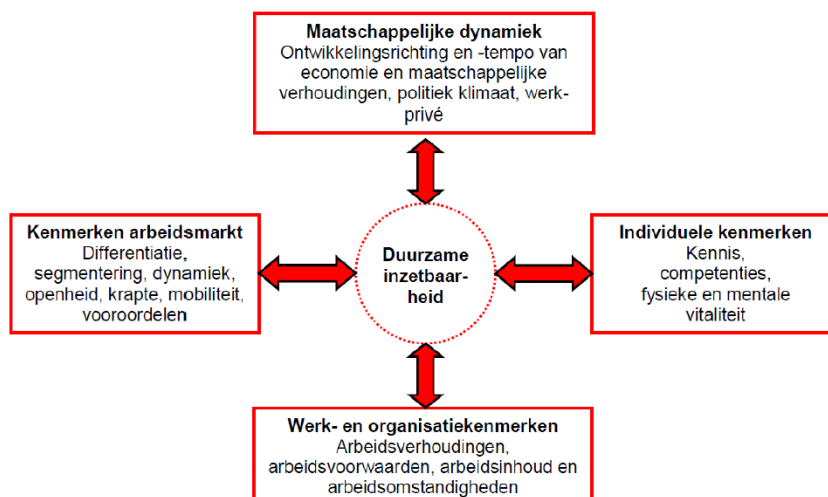
Het gaat voornamelijk om de vier A's. Dit betreft arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Zo kunnen de belastende factoren in kaart worden gebracht en verminderd. De organisatie en of leidinggevende faciliteert door instrumenten en regelingen die duurzame inzetbaarheid bevorderen beschikbaar te stellen. Het is belangrijk voor medewerkers om de mogelijkheid te krijgen om de behoefte en wensen van de actuele levensfasen af te stemmen op het werk. Het gaat om aspecten als: functie-inhoud, werktijden, ontwikkelmogelijkheden alsook om maatwerk in arbeidsvoorwaarden

(TNO, 2010, p. 5). De leidinggevende creëert een cultuur waarin continue ontwikkeling zelfsprekend is en voorziet de medewerker in datgene wat deze nodig heeft om actief en inspirerend zowel de opdracht van de organisatie als de eigen ambities waar te maken. Essentieel is een voortdurend en goede dialoog tussen de medewerker en leidinggevende (Provincie Limburg, 2012, p. 3).

Micro niveau

Op micro niveau wordt het organisatiebeleid uitgevoerd op medewerker niveau. Duurzame inzetbaarheid is een wederzijdse verantwoordelijkheid. De primaire verantwoordelijkheid om actief te werken aan de duurzame inzetbaarheid en hiermee regie te (blijven) nemen over de eigen gezondheid, werk-privé balans, motivatie en vakkennis ligt bij de medewerker zelf. De organisatie en leidinggevende hebben de verantwoordelijkheid om medewerkers te stimuleren, begeleiden en de vinger aan de pols te houden.

Een duurzaam inzetbare medewerker levert kwaliteit, is energiek, gemotiveerd en betrokken, up-to-date in kennis en vaardigheden, heeft een actueel netwerk en een goede werk-privé balans. Zelfsturing is een belangrijke competentie om duurzame inzetbaarheid te realiseren (Provincie Limburg, 2012, p. 3).



Figuur 1 Model Duurzame Inzetbaarheid op de verschillende niveaus (NEN, 2012)

2.6 De verschillende generaties en levensfasen

In Nederland heeft de socioloog professor Henk Becker een generatietheorie ontwikkeld. De kern van de benadering is de veronderstelling dat gezamenlijk ervaringen zoals een economische depressie, oorlog of culturele verandering aan de basis staan voor het vormen van een generatie. Dit zijn trendbreuken. Een generatie wordt gekenmerkt door: een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau. De verklaringen voor het ontstaan van generaties:

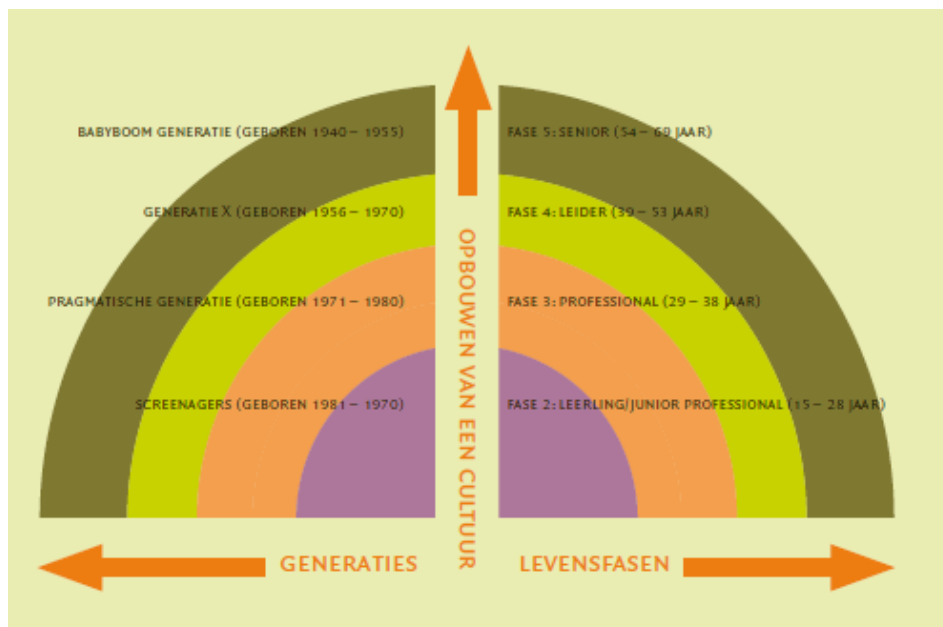
- Mensen ontwikkelen een wereldbeeld, normen en waarden en overtuigingen in de formatieve periode. Dit is de fase tussen het 10^e en 25^{ste} levensjaar;
- een generatie kan een bepaald kenmerk hebben verworven door tijdens de formatieve periode over minder kansen te beschikken dan andere generaties, bijvoorbeeld door bestaande informatiebronnen of toegang tot onderwijs (Bontekoning, 2007, pp. 71, 72).

Op een moment in de tijd zijn alle generaties actief, ieder in een eigen levensfase. Iedere generatie vult de levensfase anders in dan de vorige. Dat zorgt voor nieuwe

sociale trends. Elke vijftien jaar vindt er een generatiewisseling plaats. De meest recente generatiewisseling in Nederland begon in 2000.

Generatie management vraagt om een gedifferentieerd HRM beleid. Het gaat uit van het principe dat alle medewerkers op elke leeftijd een waardevolle bijdrage leveren. Dit is een beleid waarbij rekening wordt gehouden met de persoonlijke belangen van de medewerkers in een evenwichtige afweging met de belangen van de organisatie. Bij duurzame inzetbaarheid wordt rekening gehouden met alle medewerkers van de Provincie Limburg. Iedere medewerker bevindt zich in een andere levensfasen en de ambities, behoeften en perspectieven lopen nogal uiteen. Wil een organisatie een duurzaam inzetbaarheidsbeleid realiseren, dan behoort er rekening te worden gehouden met de levensfase en de generatie van de medewerker.

Er is inzicht nodig in de kenmerken van de verschillende generaties op de werkvloer. Iedere generatie heeft een eigen referentiekader door de ontwikkelingen in de formatieve periode. Door rekening te houden met de verschillen tussen referentiekaders blijven medewerkers langer inzetbaar en worden conflicten voorkomen. Er kan continu aan de wensen en behoeften van de medewerkers worden voldaan.



Figuur 2 Generaties in organisaties (Zestor, 2009, p. 8)

In figuur twee is te zien dat zich op dit moment vier generaties kunnen bevinden in een organisatie. Deze zijn alle vier aanwezig bij de Provincie Limburg. De babyboom generatie en de generatie X zijn voor het grootste deel aanwezig, terwijl de screenagers nauwelijks aanwezig zijn binnen de organisatie. Dit betekent niet dat duurzame inzetbaarheid gefocust moet worden op de twee meest voorkomende generaties. Zoals eerder is aangegeven dient duurzame inzetbaarheid rekening te houden met alle medewerkers in elke levensfasen. De babyboom generatie zal binnen een aantal jaren uitstromen en de screenagers zullen steeds vaker instromen. Elke generatie heeft eigen kenmerken. De generaties die zich bevinden bij de Provincie Limburg worden beschreven.

2.6.1 Babyboom generatie

De oudste generatie op de huidige werkvloer en deze zijn geboren na de Tweede Wereld Oorlog tussen 1940 en 1955. De generatie groeide op in een tijd van economische

voorspoed en leerde wat consumeren is. De babyboomers hadden de kans om een hoog opleidingsniveau te bereiken en dit resulteerde in een betere baan. Het kenmerkt zich vooral door hard te werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Er vond ook een verandering plaats. Voor het eerst werd kennis gemaakt met echt vrijheid. Het draaide niet meer om sparen en behouden, maar juist om een comfortabel leven te leiden. Er is immers hard voor gewerkt.

Algemene kenmerken: hoog opgeleid, carrière gerichtheid, hard werken, idealisme en gedrevenheid, het zoeken naar draagvlak voor ideeën, een voorkeur voor (her)structureren, vrijheid en het open staan voor discussies.

Kenmerken op de werkvloer

- Bevinden zich op het top niveau en hebben een rol als coach of zijn 'opzij' gezet.
- Hebben geen behoeften om zich nog te bewijzen aan de organisatie.
- Babyboomers hebben minder uitgesproken wensen en behoeften ten aanzien van het werk en werkomstandigheden dan latere generaties. Voor deze generatie zijn aspecten als kwaliteit leveren en kennis en ervaring kwijt kunnen belangrijker dan presteren, jezelf blijven ontwikkelen en status of aanzien verwerven.
- Bezitten een grote hoeveelheid kennis en ervaring.
- Het zijn de stabiele en loyale krachten van organisaties. De babyboomers ervaren een groot verantwoordelijkheidsgevoel.
- De leden zijn geneigd om de eigen behoefte naar de achtergrond te verschuiven waardoor het niet vanzelfsprekend is om te communiceren over de behoeften, wensen, grenzen en conflicten.
- Blijven goed zelfstandig functioneren, maar het werktempo is minder hoog dan andere generaties.
- Meer behoefte aan waardering
- Kunnen minder goed tegen kritiek en geven elkaar meer ruimte.
- Functioneren het beste in een veilige en overzichtelijke omgeving waar ieder elkaar respecteert.
- Geschikt voor coaching rollen en strategische posities doordat de medewerker goed in het vel zit, graag samenwerkt en een goed relatievermogen heeft. Vaak zijn leden van deze generatie goed in het leggen van contacten tussen de werkvloer en het management.

2.6.2 Generatie X

Generatie X wordt ook wel de "verloren generatie" genoemd. Deze zijn geboren tussen 1956 en 1970. De generatie vertoont grote verschillen met de andere generaties, ook onderling zijn de leden ervan sterk verdeeld. De generatie had een zwakke positie op de arbeidsmarkt. In de jaren 80 is er veel werkloosheid als gevolg van de economische wereldcrisis, vandaar de naam de verloren generatie. Door de constante onzekerheid waren de leden genooddaakt om zelf verantwoordelijk te nemen voor het sturen van een carrière. De generatie heeft minder kunnen bereiken dan de babyboom generatie.

Algemene kenmerken

Individualistisch ingesteld, bescheiden en nuchter, grote drang tot relativeren, bevinden zich tussen de gevestigde Babyboomers en de snel doorgroeiende Pragmaten, bevinden zich op de helft van de loopbaan en bevinden zich in een levensfase waarin verder wordt gespecialiseerd, stil gestaan of een loopbaanwending wordt gemaakt. In deze levensfase gaan de mensen nadenken over de eigen toegevoegde waarde en hoe er invulling wordt gegeven aan de tweede helft van de loopbaan. Innerlijke drijfveren en motieven spelen een grote rol.

Kenmerken op de werkvloer

- Extrinsieke doelen als geld en status verwerven zijn voor de huidige leden van de generatie minder belangrijk in vergelijking met de jongste twee generaties.
- Leden van Generatie X willen levenslang leren en resultaten boeken. Het hoort bij de normen en waarden van de generatie, omdat de werkgever dat ook verwacht.
- Zijn sociaal ingesteld, maar zijn er niet opgericht om zichzelf te profileren in sociale netwerken.
- X-ers zijn bereid en gemotiveerd om minder ervaren collega's te begeleiden en ondersteunen.
- Zijn minder gevoelig voor feedback, omdat de leden weten waar de sterke en zwakke punten liggen.

2.6.3 De Pragmatische generatie

De generatie is in de formatieve periode geconfronteerd met de effecten van de babyburst. De generatie is geboren tussen 1970 en 1980. Er was voldoende ruimte bij de onderwijsinstellingen, de economische breuk was hersteld en de economie groeide waardoor er vraag was naar jonge werkkrachten en de startsalarissen waren nog nooit zo hoog. Deze generatie had volop kansen. De generatie is opgegroeid met commerciële televisie en internet. De leden hechten veel waarden aan persoonlijke ontwikkeling. Deze zijn doelgericht en optimistisch.

Algemene kenmerken

Het zelfvertrouwen is niet altijd even realistisch. De medewerkers hadden vaak een tekort aan werkervaring. De generatie is materialistisch ingesteld. Het bekende dertigers-dilemma is een kenmerk van deze generatie. De leden zijn vaak druk, stress en burn-out ligt op de loer en er wordt geworsteld met de vragen als 'is dit alles?'. Het is de levensfase waarin de mensen gaan settelen. Er worden zwaarwegende verbintenissen aangegaan zoals trouwen, een huis aanschaffen en het krijgen van kinderen. Een goede balans tussen werk en privé is een must.

Kenmerken op de werkvloer

- De Pragmaten zijn op de werkvloer aan het professionaliseren en voor het eerst aan het specialiseren. Er wordt volop geleerd en gepresteerd.
- De generatie is er nadrukkelijk op gespitst om verdere stappen in de bedrijfshiërarchie te maken.
- Vergeleken met andere generaties, zijn de leden bewuster en planmatiger bezig met de professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- De leden zijn ongeduldig als het gaat om het afwachten van kansen.
- Krijgen graag feedback.
- De Pragmaten zijn individualistisch, op het egocentrische af. De medewerkers zijn meer gericht op het bereiken van de eigen doelen dan op het ondersteunen van collega's.
- Over het algemeen zijn het optimistische, energieke en resultaatgerichte medewerkers.
- Efficiëntie en doelmatigheid staan hoog in het vaandel. De medewerkers zijn pragmatisch ingesteld en richten zich eerder op 'wat werkt' dan op perfectie.
- De leden staan open voor verandering en zijn dan ook geschikt voor de rol van 'trekker' in veranderingsprocessen.
- Een ouderwets autoritair beleid wordt beschouwd als een culturele vergissing van eerdere generaties. De leden willen graag korte communicatie lijnen en directe invloed geven.
- De generatie wordt enthousiast van uitdagingen op kort termijn en minder van een abstracte, strategische toekomstvisie.

- Deze generatie kan goed met mensen omgaan en zijn goede teamspelers, mits de groepsdoelen aansluiten bij de eigen doelen.

2.6.4 Screenagers

De jongste generatie op de werkvloer is geboren in de jaren tachtig en de vroege jaren negentig. Deze generatie wordt ook wel de N-Gen (“networked generation”), Generatie Einstein of de Millennials genoemd. De generatie is opgegroeid met informatietechnologie. Door social media en de snelle informatietechnologie heeft de generatie vele sociale contacten en kunnen er netwerken worden opgebouwd. Een belangrijk kenmerk is dat screenagers multi-taskers zijn, dit wil zeggen dat de medewerkers meerdere taken tegelijk kunnen uitvoeren. De generatie is gewend om just in time te leren en kennis te vergaren wanneer dit nodig is voor de uitvoering van een taak. Daarnaast is de generatie opgegroeid met onzekerheid en door terreur dreigingen (9/11, aanslagen Madrid, etc.), massaontslagen, herstructureringen en een economische crisis.

Algemene kenmerken

De innovatieve twintigers zijn eerder resultaatgericht dan idealistisch, maar deze voelen zich toch betrokken bij de politiek en goede doelen. De Screenagers staan aan het begin van de loopbaan en de nadruk ligt dan ook op de eigen ontwikkeling. De mensen hebben over het algemeen nog geen heldere loopbaanfocus en zijn gericht op de korte termijn. De generatie is open minded en delen graag kennis met anderen.

Kenmerken op de werkvloer

- Werken staat niet centraal in het leven, maar hechten waarden aan vrije tijd in het leven en plezier in het werk.
- Onzekerheid op de arbeidsmarkt. De generatie heeft nauwelijks ervaring.
- De generatie heeft behoefte aan concrete, opbouwende feedback.
- De leden zijn gevoelig voor wat anderen over de Screenagers denken.
- Het is een netwerkgeneratie, omdat er makkelijk sociale contacten worden gelegd.
- Screenagers werken graag samen en zijn net als Babyboomers behulpzaam en vriendelijk. Het zijn goede teamspelers.
- De generatie wil het werk graag goed doen, zijn gedreven en prestatiegericht.
- De leden zijn gewend aan de snelle en voortdurende technologische veranderingen, staan open voor veranderingen en zoeken actief naar innovatieve veranderingen.
- Het tempo om informatie te verwerking ligt hoog.
- De generatie is mondig en stelt vele eisen aan de werkgever.
- De jongeren zijn slim en grenzeloos actief, authentieke multi-taskers en willen zich overal snel thuis voelen
- De generatie wordt gemotiveerd door zelfontplooiing, is mediasmart en getraind in het maken van keuzes.

2.7 Samengevat

Duurzame inzetbaarheid is een container begrip. Er zijn een aantal begrippen die affiniteit hebben met duurzame inzetbaarheid, zoals employability en vitaliteit. Duurzame inzetbaarheid is breder. Er wordt geen eenduidige definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Stoffelsen en Diehl *‘het beleid dat zich richt op duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften’* gebruikt. Een aantal kernbegrippen die terug komen uit de definities van duurzame inzetbaarheid zijn: gezondheid, motivatie, vakkennis en werk-privébalans. Duurzame inzetbaarheid is een continu proces. Het duurzame inzetbaarheidsbeleid is een vorm van personeelsbeleid waarbij rekening wordt gehouden

met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Het houdt er rekening mee dat wensen en behoefte van ouderen anders zijn dan die van jonge starters. Elke levensfase kent de eigen mogelijkheden, problemen en uitdagingen. Door daarmee rekening te houden, blijven medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken.

Er zijn een aantal randvoorwaarden om een goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid te realiseren. Er wordt eerst een visie ontwikkeld waarbij het urgentiebesef van belang is. De huidige situatie wordt in kaart gebracht. Vervolgens wordt de gewenste situatie gekoppeld aan de doelen van de organisatie. Er moet draagvlak zijn bij alle partijen van de organisatie en deze moeten ook over de kennis beschikken om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. Het gaat om het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen, curatief beleid en preventief beleid.

Duurzame inzetbaarheid is van belang voor de maatschappij (op macro niveau), voor de organisatie (op meso niveau) en voor het individu (macro niveau).

Generatiemanagement gaat uit van het principe dat alle medewerkers op elke leeftijd een waardevolle bijdrage leveren. Op een moment in de tijd zijn alle generaties actief, ieder in een eigen levensfase. Iedere generatie vult de levensfase anders in dan de vorige. Dat zorgt voor nieuwe sociale trends. Generatie management vraagt om een gedifferentieerd HRM beleid. Er is inzicht nodig in de kenmerken van de verschillende generaties op de werkvloer. Door rekening te houden met de verschillen tussen referentiekader blijven medewerkers langer inzetbaar en worden conflicten voorkomen. Er kan continu aan de wensen en behoeften van de medewerkers worden voldaan. Er zijn vier soorten generaties actief bij de Provincie Limburg. Voor het grootste deel zijn de generatie babyboom en generatie X aanwezig, maar ook de pragmatische generatie en de screenagers zijn aanwezig.

3. Methoden en Technieken van Onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden toegelicht door het uitleggen van de onderzoeksstrategie die gehanteerd is en door aan te geven welke wijze van desk- en fieldresearch gebruikt is voor het onderzoek. Eerst wordt het onderzoek in zijn algemeenheid kort toegelicht. Vervolgens wordt de manier van deskresearch beschreven. Hierna volgt de fieldresearch. Fieldresearch is opgesplitst in een kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Eerst wordt het kwantitatieve onderzoek omschreven met de bijbehorende omschrijving van de doelgroep. Ook wordt de representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht. Tot slot wordt het kwalitatieve onderzoek omschreven met de doelgroep. Ook hierbij wordt de representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit toegelicht.

3.1 Onderzoek

In dit onderzoek wordt er door middel van een literatuurstudie, field- en deskresearch antwoord gegeven op de centrale vraag: *'In welke mate zijn de bestaande regelingen en instrumenten omtrent duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat en hoe kan dit worden verbeterd bij de Provincie Limburg?'*

In dit onderzoek wordt eerst een externe omgevingsanalyse gemaakt aan de hand van het DESTEP model. Dit kan worden ingezet om te achterhalen wat voor de Provincie Limburg toekomstige trends en belangrijke factoren in de omgeving zijn, zodat er kan worden ingespeeld op kansen en rekening kan worden gehouden met risico's. Er wordt beschreven wat de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek juridische factoren zijn (Muilwijk, Destep Analyse). Vervolgens worden de huidige instrumenten en regelingen die duurzame inzetbaarheid bevorderen in kaart gebracht. In 2012 zijn de instrumenten en regelingen reeds in kaart gebracht. Dit schema is echter gedateerd doordat het niet up-to-date is gehouden en heeft vernieuwing nodig. De informatie wordt verzameld door de HRM-wegwijzer te raadplegen op intranet en door gesprekken te houden met HR-adviseurs en een juridische medewerker van het cluster Personeel en Organisatie. De instrumenten en regelingen worden één voor één nagegaan om te onderzoeken of de regelingen nog bestaan of eventueel gewijzigd zijn en om te onderzoeken of er nieuwe instrumenten en regelingen zijn.

Centraal in het onderzoek staat de DIX pilot. Er wordt een pilot uitgevoerd om te onderzoeken of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn. En zo niet, welke instrumenten en regelingen er nog kunnen worden toegevoegd aan het aanbod, zodat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers. De Provincie Limburg heeft ervoor gekozen om dit te onderzoeken middels de Duurzame Inzetbaarheid indeX (DIX). Het is een instrument om te meten hoe het staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie. De medewerker krijgt middels dit programma zelf de regie in handen om de inzetbaarheid te verbeteren. Het onderzoek vindt plaats in de vorm van een pilot. De pilot wordt uitgevoerd in samenwerking met een extern bureau: WerkVanNu (WerkVanNu, z.d.).

Aan het eind van de pilot worden er vier open interviews afgenomen met de deelnemers van de pilot. Er kan een volledig beeld worden gecreëerd over de belevingen van de medewerkers omtrent de DIX. Er worden twee analyses gemaakt. Eén van de resultaten uit de DIX pilot en één van de informatie die voortvloeit uit de interviews. Aan het eind van het onderzoek worden er conclusies getrokken door bevindingen te halen uit de analyses. Ten slotte worden er gedegen adviezen gegeven aan de hand van de getrokken conclusies.

Desk- en fieldresearch is noodzakelijk om te onderzoeken of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn en om te onderzoeken of er instrumenten en regelingen ontbreken.

3.2 Deskresearch

Deskresearch is het verzamelen van gegevens die al beschikbaar zijn over een bepaald onderwerp. Er wordt onderzoek gedaan naar betrouwbare informatie om de conclusies en aanbevelingen te onderbouwen. De gegevens die verkregen worden middels deskresearch worden secundaire gegevens genoemd, omdat deze gegevens door anderen zijn verzameld. Belangrijk bij het uitvoeren van deskresearch is het controleren van de relevantie van de gegevens. De kans op het verzamelen van de verkeerde gegevens is nadrukkelijk aanwezig. Het verzamelen en analyseren van secundaire gegevens kan bijdragen dat trends, marktbewegingen, de marktstructuur en marktontwikkelingen inzichtelijk worden (Deskresearch). Op basis van deskresearch kan worden gekeken welke informatie nog nodig is en hoe deze onderzocht kan worden (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 129, 130).

Door middel van deskresearch is er eerst een externe analyse gemaakt aan de hand van het DESTEP model. De externe analyse heeft de maatschappelijke ontwikkelingen aan het licht gebracht. Vervolgens is het theoretisch kader in kaart gebracht en tot slot worden de huidige instrumenten en regelingen onderzocht door middel van deskresearch.

3.3 Fieldresearch

In fieldresearch wordt er onderzoek gedaan naar niet bestaande en ontbrekende informatie die niet is gevonden met deskresearch. Er bestaan verschillende manieren om tot informatie te komen die kunnen worden gebruikt als gegevens. In dit onderzoek wordt er zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd. In het onderzoek staat de DIX pilot centraal.

Bij kwantitatief onderzoek worden er cijfermatige gegevens verzameld. De gegevens worden in een gegevensbestand ingevoerd en vervolgens worden de gegevens met behulp van statistische technieken geanalyseerd. De meest gebruikte methode om kennis, meningen en houdingen te meten bij een grote groep personen is via de surveyonderzoek, ook wel vragenlijstenonderzoek genoemd. Een surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelmethode. Dit wil zeggen dat de vraagstelling van tevoren vaststaat en dat een klein aantal antwoordmogelijkheden worden weergegeven waaruit de respondenten uit kunnen kiezen. Er wordt gebruik gemaakt van antwoordschalen. De respondent kan uit een aantal antwoorden kiezen oplopend van 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal mee eens'. Andere antwoordmogelijkheden zijn ook mogelijk, maar het aantal is beperkt.

De steekproef voor het surveyonderzoek wordt voor zover mogelijk aselekt samengesteld, zodat iedere persoon een gelijke kans heeft om mee te doen. Een nadeel van surveyonderzoeken is dat de context waarbinnen het antwoord wordt gegeven, onbekend blijft. Doordat de vraag 'waarom' een respondent een bepaald antwoord geeft, niet kan worden beantwoord. Dit is een nadeel omdat de onderzoeker de beweegredenen van de respondent om een bepaald antwoord te geven, niet kan achterhalen. In dit onderzoek wordt er kwantitatief onderzoek gedaan door middel van de DIX pilot (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 102-104). Gedeputeerde Staten hebben samen met de OR en de bonden die vertegenwoordigd zijn in het Georganiseerd Overleg een sociaal plan vastgesteld. In dit plan staat dat Gedeputeerde Staten zullen investeren in medewerkers door onder andere het aanbieden van ruime instrumenten en regelingen om de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in brede zin te stimuleren. De Provincie Limburg heeft ervoor gekozen om een pilot groep te starten en onderzoek te doen middels de DIX.

Kwalitatief onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens. De onderzoeker kan zich aanpassen aan de omstandigheden tijdens het onderzoek. De benadering is dus flexibel en open en er wordt ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens. Bij kwalitatieve dataverzamelmethodes zoals observatie en open interviews staat de beleving door de onderzochte centraal. Onderzoekseenheden in de omgeving worden als geheel onderzocht, dit wordt ook wel holisme genoemd (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, p. 118).

Een van de belangrijkste vormen is het gebruik maken van interviews. Het is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde vooropstaat. Er zijn verschillende soorten interviews, zoals een ongestructureerd interview, een half gestructureerd interview en een gestructureerd interview. Vaak wordt er bij open interviews lijsten met onderwerpen gehanteerd, maar het kan ook zijn dat een gestructureerd interview een heel open karakter heeft. Kortom, deze driedeling is niet strikt. Voor dit kwalitatief onderzoek is er gekozen om een viertal gedeeltelijke gestructureerde interviews af te nemen. Door het kwantitatieve onderzoek wordt voornamelijk cijfermatige gegevens verzameld. Er is gekozen om een viertal interviews af te nemen om de beleving van de respondent omtrent de DIX te onderzoeken door vragen te stellen en veel door te vragen. Bij een gedeeltelijk gestructureerd interview wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst die voornamelijk uit gesloten vragen met een vaste formulering bestaat. De vragen worden in een vaste volgorde aan de geïnterviewde gesteld. Naast de gesloten vragen bevat de vragenlijst ook een aantal open vragen, waarbij de nadruk ligt op het doorvragen. Dat is dan ook de reden dat in dit geval gesproken wordt van een gedeeltelijk gestructureerd interview (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 124-126).

3.3.1 Kwantitatief onderzoek

Er wordt een pilot uitgevoerd om te onderzoeken of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn. En zo niet, welke instrumenten en regelingen er nog kunnen worden toegevoegd aan het aanbod, zodat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers. De DIX is een instrument om te meten hoe het staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie. De DIX is zelf ook een instrument in het kader van duurzame inzetbaarheid en een advies van de pilot zou kunnen zijn dat de DIX voor alle medewerkers beschikbaar wordt gesteld. De pilot wordt uitgevoerd in samenwerking met een extern bureau: WerkVanNu. Dit is een advies- en ontwikkelbureau gericht op het thema duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Samen met Kroon op het Werk, TNO en WerkVanNu is het Nationaal Inzetbaarheidsplan opgericht. De DIX is onderdeel van het Nationaal Inzetbaarheidsplan (WerkVanNu, z.d.).

De DIX is een digitale werknemersvragenlijst waarmee de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid in samenhang met elkaar in kaart kunnen worden gebracht. De vier kernwaarden zijn: Gezondheid, Vakkennis & Vaardigheden, Motivatie & Commitment en de Werk-Privébalans. Via een interactief portaal beantwoorden werknemers vragen over de eigen inzetbaarheid. De DIX is digitaal beschikbaar en levert direct na het invullen een digitaal adviesrapport uit waar werknemers zelfstandig of met behulp van een coach actieplannen mee kunnen maken (Inzetbaarheidtoolbox, z.d.). De medewerker krijgt middels dit programma zelf de regie in handen om de inzetbaarheid te verbeteren. De DIX vragenlijst is opgenomen in bijlage IV. De uitslag van de vragenlijst geeft de individuele werknemer en leidinggevende aanknopingspunten om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Op groepsniveau geanalyseerd geven de data inzicht in de aangrijpingspunten voor de organisatie. De DIX wordt digitaal aangeboden via een speciaal voor het Nationaal Inzetbaarheidsplan ontwikkeld portaal. Medewerkers krijgen met behoud van privacy direct terugkoppeling via een persoonlijk dashboard. Na het invullen van de DIX komen medewerkers terecht op het persoonlijke dashboard. Hier worden de meeste recente

resultaten getoond en zijn de mogelijkheden voor vervolgstappen zichtbaar (Inzetbaarheidtoolbox, z.d.).

De uitslagen van de DIX worden als stoplichtkleuren weergegeven. Voor elk van de DIX-factoren zijn hiervoor somscores (gemiddelden) en afkappunten (referentiekader waar boven of onder als afwijkend wordt beschouwd) bepaald. Op de meeste DIX-vragen wordt een antwoord gegeven in de vorm van een rapportcijfer. Bij de vragen waarbij dit niet het geval is, is de antwoordcategorie omgerekend naar een waardering op een tienpuntenschaal. Een tien is, net als op een rapport altijd het meest positieve cijfer. Als een vraag in andere richting is gesteld (denk aan: geef aan hoe vermoeid u bent, waarbij lager dan één in het geheel niet vermoeid betekent en tien is zeer vermoeid), dan is omgenummerd.

De kleuraanduiding is daarna als volgt:

- 1.00-5.49= rood
- 5.50-6.99= oranje
- 7.00-7.99= geel
- 8.00-10.00= groen

Via de totaalscores op het dashboard is een uitgebreid rapport te openen met specifieke uitleg van deelscores (TNO, 2011, pp. 26, 27, 28).

Aan het begin van de pilot vindt de startbijeenkomst plaats op 2 april 2014 van 13:00 tot 16:00. De startbijeenkomst is bedoeld om de medewerkers bekend en bewust te maken met het onderwerp en om een eerste aanzet te geven voor de dialogen die plaats zullen vinden tussen de leidinggevende en medewerker over het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid. Het externe bureau stuurt een uitnodigingsmail over de startbijeenkomst naar alle deelnemers. De uitnodigingsmail wordt in samenwerking met de Provincie Limburg opgesteld. Er wordt duidelijk vermeld wat er wordt verwacht van de deelnemers als voorbereiding voor de startbijeenkomst. Er wordt namelijk verwacht dat de DIX vragenlijst wordt ingevuld en dat er een doel wordt opgesteld. In de uitnodiging wordt ook de inlogcode en gebruikersnaam weergegeven om in te loggen op het DIX portaal. In bijlage X wordt de uitnodigingsmail weergegeven. Tijdens de startbijeenkomst wordt er een presentatie gegeven over duurzame inzetbaarheid en vervolgens gaan de deelnemers interactief aan de slag met twee opdrachten. In bijlage III wordt een verslag van de startbijeenkomst weergegeven. Het verslag is opgesteld door het externe bureau WerkVanNu. Het verslag is tevens aangevuld op basis van notities van de afstudeerster van de startbijeenkomst.

Na zes weken vindt de evaluatiebijeenkomst plaats op 14 mei 2014 van 13:00 tot 14:30. Tijdens de evaluatie worden een aantal resultaten uit de DIX rapportage besproken en wordt er verder ingegaan op de uitgevoerde acties en de dialogen die zijn ontstaan tussen de medewerkers en de leidinggevende. Het DIX portaal kan de resultaten die voortvloeien uit de DIX vragenlijst gemakkelijk schematisch weergeven in de vorm van stoplichtkleuren. Om een gedegen analyse te maken over de resultaten uit de DIX vragenlijst worden deze gegevens door de afstudeerster geanalyseerd. De rol van de onderzoeker en de rol van het extern bureau is:

- Afstudeerster: de interne communicatie naar de managers, eerste aanspreekpunt voor medewerkers en managers, het begeleiden van de startbijeenkomst, het aanvullen van het verslag van de startbijeenkomst, het begeleiden van de evaluatiebijeenkomst, analyse maken van de gerapporteerde uitkomsten uit de DIX vragenlijst, interviews afnemen, een analyse maken van de informatie die is vergaard door de interviews, conclusies trekken en adviezen opstellen.
- Extern bureau: de uitnodigingsbrief versturen, het begeleiden startbijeenkomst, het verslag schrijven van de startbijeenkomst, het begeleiden van de evaluatiebijeenkomst en de rapportage van de resultaten van de DIX opstellen.

In bijlage II 'Het plan van aanpak' wordt in paragraaf 3.3 'de rol van het externe bureau en de rol van de onderzoeker' uitgebreider beschreven.

Het is niet voldoende om alleen op basis van de analyse van de rapportage uit de DIX een conclusie op te stellen. Door middel van een aantal interviews met deelnemers van de pilot kan er dieper worden ingegaan op de gesprekken die zijn gehouden tussen de medewerker en leidinggevende, de huidige instrumenten en regelingen omtrent duurzame inzetbaarheid en over de pilot als geheel. Er kan voldoende worden doorgevraagd en de beleving van de medewerker komt beter naar voren. Dit onderdeel van het onderzoek komt bij de paragraaf kwalitatief onderzoek naar voren.

3.3.1.1 Populatie en steekproef

Het woord populatie wordt gebruikt om het totale aantal eenheden aan te geven waarop het onderzoek betrekking heeft. Bij de populatie hoeft niet alleen worden gedacht aan een groep personen, ook organisaties, landen, cijfers en situaties kunnen een populatie vormen.

De populatie in dit onderzoek betreft alle medewerkers van de Provincie Limburg. Op 1 januari 2014 waren 922 medewerkers in dienst bij de Provincie Limburg (Provincie Limburg, 2014).

De populatie is groot en daarom is er door de Provincie Limburg gekozen om een steekproef uit te voeren. Er wordt volstaan met een zorgvuldig geselecteerde groep, de steekproef (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2008, p. 38). De steekproef wordt voor een surveyonderzoek voor zover mogelijk aselekt (willekeurig) samengesteld (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, p. 103). Er wordt een pilotgroep samengesteld als steekproef. De geselecteerde groep zijn medewerkers en managers. Er wordt een pilot gestart met in totaal 22 medewerkers. Er worden vijf leidinggevenden (hoofd van een cluster) betrokken bij de pilot. Het cluster Personeel en Organisatie heeft de betreffende clusters gekozen die deelnemen aan de pilot. Er worden in totaal 15 medewerkers betrokken, dit betekent dat er drie medewerkers per cluster worden geselecteerd.

Belangrijk tijdens dit onderzoek is dat er onderscheid wordt gemaakt in leeftijdsgroepen. De leeftijdsgroepen zijn: 20-35, 35-50 en 50 jaar en ouder. Per cluster wordt er een medewerker per leeftijdscategorie betrokken en in totaal zijn er dus drie medewerkers per cluster. De leidinggevenden zetten per cluster een uitnodigingsposter uit om de medewerkers op de hoogte te stellen dat er kan worden aangemeld voor deelnamen aan de pilot. De uitnodigingsposter is te vinden in bijlage IX. De medewerkers kunnen zich aanmelden en als er meerdere medewerkers van een leeftijdscategorie aanmelden, dan gaat het er om wie zich als eerste aanmelden. Tot slot wordt er een OR lid en een lid van het GO toegevoegd aan de pilotgroep. Bij de samenstelling en selectie van de pilotgroep wordt er rekening mee gehouden, dat er een representatieve afspiegeling van de medewerkers wordt gemaakt. In bijlage VIII is een schema opgenomen van de deelnemende clusters en medewerkers.

3.3.1.2 Representativiteit

Het onderzoek moet representatief zijn. Daarmee wordt bedoeld dat de respondenten die onderzocht is een goede afspiegeling moet zijn van de populatie die onderzocht wordt (Luttikhuis, 2011). De steekproef voor een surveyonderzoek wordt zoveel mogelijk aselekt samengesteld, zodat iedere persoon een gelijke kans heeft om mee te doen. De steekproef in dit onderzoek is niet geheel aselekt getrokken. Ten eerste komt dat omdat de betrokken clusters met bijbehorende leidinggevende gekozen worden door het cluster Personeel en Organisatie (cluster PO). Hierbij is voornamelijk gekeken naar leidinggevenden die voldoende tijd hebben om te besteden aan de pilot en leidinggevenden die vanuit de intrinsieke motivatie graag zouden willen meewerken aan de pilot. De medewerkers daarin tegen kunnen zich bij de leidinggevende aanmelden en hebben een gelijke kans om deel te nemen. Het is van belang dat er één medewerker per leeftijdsgroep wordt geselecteerd. De leidinggevende zullen hier rekening mee houden. Er was geen mogelijkheid om een volledige aselekte steekproef te doen en er heeft enige zelfselectie plaatsgevonden. Het

cluster PO heeft de deelnemende cluster gekozen (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, p. 162).

De populatie zijn alle medewerkers van de Provincie Limburg en dat zijn 922 medewerkers. Er worden 22 medewerkers betrokken bij het onderzoek. Dit betekent dat 2,3 procent van de populatie wordt betrokken bij het onderzoek. De steekproef is voldoende groot om statistische analyses uit te voeren. Normaal gesproken zijn statistisch analyses goed mogelijk met een steekproef groter dan honderd eenheden, maar dit hoeft niet altijd zo te zijn. Voor dit onderzoek is er sprake van een kleine tot middelmatige steekproef. Doordat het een kleine tot middelmatige steekproef is, is de kans groot dat er bij een nieuwe steekproef andere resultaten uitvloeien (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, p. 159). Naar mate de steekproef groter is, wordt de kans dat deze een goede afspiegeling van de populatie vormt ook groter. Is een steekproef representatief, dan mag de conclusie uit de analyses worden toegepast voor de populatie. Dit heet het generaliseren van de onderzoeksresultaten (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, p. 107).

De resultaten van het onderzoek zijn grotendeels niet generaliseerbaar omdat de steekproef van klein tot middelmatige omvang is.

Vanuit de Provincie Limburg betreft het een representatief onderzoek. Provincie Limburg wil namelijk graag een steekproef van tussen de 20 en 30 personen uitvoeren. De pilot moet overzichtelijk blijven. Belangrijk hierbij is dat de personen geselecteerd worden op de leeftijdscategorieën en dat er zowel leidinggevend als medewerkers mee doen. Daarbij is het niet van belang dat de resultaten generaliseerbaar zijn. Het doel van het onderzoek is om te meten of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn en zo niet welke instrumenten en regelingen er kunnen worden toegevoegd aan het aanbod. Een ander doel is ook om te onderzoeken of de DIX een goed instrument is voor de Provincie Limburg. Een pilot met 22 medewerkers is representatief volgens de Provincie Limburg. De onderzoeksresultaten kunnen worden gebruikt voor verbeteringen in de organisatie. Het kan worden gebruikt om het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid vorm te geven.

Er zijn een aantal factoren die de representativiteit verhogen. Zoals is aangegeven heeft het cluster PO de deelnemende clusters gekozen. De HR-adviseurs weten het beste welke clusters voldoende tijd beschikbaar hebben en graag mee willen doen aan de pilot. De HR-adviseurs kennen de clusters en kunnen een goede afweging maken. Het zelfde verhaal geldt voor de leidinggevend. De leidinggevend zijn in staat om een goede afweging te maken over welke personen deelnemen aan de pilot. De leidinggevend kennen de medewerkers het beste. De Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg nemen ook deel aan het onderzoek, voornamelijk om te laten zien hoe het DIX instrument werkt. Verder is het cluster PO nauw betrokken bij de pilot. Het cluster PO neemt zelf ook deel aan de DIX pilot.

Het onderzoek wordt onder begeleiding uitgevoerd met de externe organisatie WerkVanNu. De organisatie heeft al vele DIX pilots uitgevoerd en heeft deskundigen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De externe organisatie begeleidt de Provincie Limburg in het uitvoeren van de pilot. De adviezen van WerkVanNu zijn meegenomen in het onderzoek. Er zijn ook twee vaste contactpersonen. Het extern bureau heeft een vaste contactpersoon Dennis Lindeboom en bij de Provincie Limburg is de vaste contactpersoon Nadine Depondt. Dit heeft een toegevoegde waarde, omdat er zo duidelijkheid en eenheid ontstaat over het maken van afspraken, meedenken, overleggen en voor de informatieverstrekking (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 171, 172).

3.3.1.3 Validiteit

Met validiteit wordt bedoeld de mate waarin een onderzoek vrij is van systematische meetfouten, zowel wat betreft het meetinstrument als de onderzoeksgroep. Met andere woorden: de vraag naar de geldigheid van het onderzoek. De twee belangrijkste vormen van validiteit zijn de geldigheid van het meetinstrument en van de onderzoeksgroep.

In het onderzoek is de DIX het meetinstrument. Samen met Kroon op het Werk, TNO en WerkVanNu is het Nationaal Inzetbaarheidsplan opgericht. Het Nationaal Inzetbaarheidsplan ondersteunt bedrijven en dienstverleners bij het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. De DIX is onderdeel van het Nationaal Inzetbaarheidsplan (WerkVanNu, z.d.). De vragen in de DIX zijn gebaseerd op verschillende wetenschappelijke gevalideerde vragenlijsten. De validatie van de DIX heeft in 2011 binnen het kennisinvesteringsprogramma van TNO plaatsgevonden. Bij de ontwikkeling van de DIX vragenlijst is er voornamelijk onderzoek gedaan naar bestaand materiaal. Hieronder bevond zich ook de vragenlijst die hoort bij de Workability Index (WAI). Dit is een onderdeel van de DIX. De WAI wordt in Nederland veel gebruikt voor het meten van de duurzame inzetbaarheid, maar het mist een aantal aspecten. De WAI is gericht op het in kaart brengen van risicofactoren voor de gezondheid. De beperking bevindt zich voornamelijk in de breedte van het instrument. Er wordt uitsluitend gekeken naar de gezondheid van medewerkers en niet naar de belangrijke factoren als vakkennis en de werk-privébalans. Een andere belangrijke basis voor de DIX vragenlijst is de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Dit is een groot onderzoek naar de werksituatie van Nederlandse werknemers bekeken door de ogen van werknemers. TNO voert de NEA uit in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De vragen die voortvloeien uit de NEA hebben betrekking op alle kernwaarden van de DIX. De onderwerpen van de vragenlijst zijn breder dan bij de WAI vragenlijst (TNO, 2011, pp. 4, 15, 16, 20).

De kernwaarden zijn bepaald op basis van literatuur. Voor elk van de categorieën is in bestaande vragenlijsten gezocht naar relevante schalen. In een aantal gevallen zijn nieuwe vragen geformuleerd. De eerste versie van de DIX is samengesteld in 2010 en bestond uit 76 vragen. Deze lijst is uitgezet bij een grote zorginstelling en ingevuld door 421 medewerkers. De data zijn geanalyseerd en beoordeeld op betrouwbaarheid en samenhang van vragen. Na deze analyses is de definitieve DIX vastgesteld. Deze versie bevat 59 vragen. In bijlage IV is de DIX vragenlijst opgenomen (TNO, 2011, pp. 4, 20).

De resultaten die voortvloeien uit de DIX kunnen gemakkelijk schematisch worden weergegeven door de externe organisatie WerkVanNu. Het DIX portaal geeft namelijk de mogelijkheid aan de externe organisatie om de resultaten van deelnemers als stoplichtkleuren weergegeven. Er komen geen menselijke handelingen aan te pas. Het systeem is betrouwbaar. De uitkomsten van de rapportage worden door het externe bureau vergeleken met een benchmark. Als er opvallende verschillen tussen de pilot uitkomsten en de benchmark worden geconstateerd, dan kan er nader onderzoek worden gedaan naar de berekening van de uitkomsten. Op deze manier worden systematische fouten geconstateerd en verbeterd.

Zoals eerder is aangegeven zijn de leidinggevers die deelnemen aan de pilot door het cluster PO gekozen. De afdeling PO heeft een goede afweging gedaan om te kiezen voor de betreffende clusters. Er is voornamelijk gekeken naar diversiteit tussen de clusters. Er is bijvoorbeeld een cluster van services gekozen, een cluster dat uitvoert en een beleidscluster (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 168-170, 266-268).

Belangrijk bij dit onderzoek is dat de medewerker de regie in handen heeft. Het kan zijn dat een medewerker een vraag expres verkeerd beantwoordt, omdat deze niet eerlijk durft te zijn. In dit onderzoek staat anonimiteit centraal. De leidinggevende kan niet bij de ingevoerde

gegevens of de individuele resultaten die uit de DIX vragenlijst vloeien. De resultaten worden pas openbaar voor de leidinggevende als de medewerker zelf ervoor kiest om de leidinggevende inzicht te geven in de uitkomsten. De anonimiteit wordt duidelijk vermeld in de poster, uitnodiging en tijdens de startbijeenkomst. Als er 15 medewerkers of meer aan de pilot mee doen, dan kunnen er wel groepsgegevens worden opgevraagd. De gegevens gaan over de gehele pilotgroep en kunnen niet naar individuele personen worden afgeleid. Voor dit onderzoek wordt er dus gebruik gemaakt van de groepsgegevens. Door dit feit zal de medewerker eerder geneigd zijn om goed over de vragen na te denken en een juist antwoord geven.

3.3.1.4 Betrouwbaarheid

Tijdens het onderzoek kunnen er toevallige fouten worden gemaakt. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Er wordt vanuit gegaan dat de onderzoeksresultaten niet op toeval berusten. Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen moet een onderzoek herhaalbaar zijn. Leidt het dan tot dezelfde resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar. Er zijn een aantal andere factoren die de betrouwbaarheid versterken. Toevallige fouten zijn een gevolg van menselijk handelen.

De vragen die worden gesteld aan de medewerkers hebben betrekking op de vier kernwaarden: Gezondheid, Vakkennis & Vaardigheden, Motivatie & Commitment en de Werk-Privébalans. Het zijn eenduidige en eenvoudige vragen over het persoonlijke leven van het individu. Het kan voorkomen dat een medewerker een vraag niet begrijpt. In dat geval kan de medewerker de vragenlijst elk moment beëindigen en even later weer opstarten. De medewerker kan in de tussentijd een collega vragen om uitleg.

Het kan voorkomen dat er per ongeluk een verkeerd antwoord wordt ingevuld. Bij elke vraag moet worden gekozen uit een aantal antwoordmogelijkheden. Zoals net is aangegeven kan de vragenlijst altijd stop worden gezet. Daarnaast kan de vragenlijst ook telkens opnieuw worden ingevuld. Bij de vragenlijst moet ook telkens op volgende pagina worden geklikt met de computermuis als er een vraag of een paar vragen zijn beantwoord. Daarnaast heeft het DIX portaal een overzichtelijke en heldere lay-out. Op deze manier wordt de aandacht van de medewerker vast gehouden.

Er is goed contact onderhouden met de contactpersoon van het externe bureau over de opzet en uitvoering van het onderzoek (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 166,167, 264-266).

3.3.1.5 Bruikbare informatie

Zoals reeds is aangegeven zijn de gegevens anoniem. De resultaten die uit de DIX voortvloeien zijn dan ook afkomstig uit de groepsgegevens. Als er 15 medewerkers of meer aan de pilot mee doen, dan kunnen er groepsgegevens worden opgevraagd. De gegevens gaan over de gehele pilotgroep en kunnen niet naar individuele personen worden afgeleid. De resultaten die voortvloeien uit de DIX vragenlijst zouden ook kunnen worden uitgesplitst naar de leeftijdscategorieën, zodat er specifiek kan worden geanalyseerd. Door de splitsing kunnen de verschillende leeftijdscategorieën worden vergeleken en wordt er meer kennis verkregen over de behoeftes en wensen in de levensfasen. Helaas kan in dit onderzoek de splitsing naar de leeftijdscategorieën niet worden gemaakt. Er zijn te weinig deelnemers om zekerheid te geven aan de medewerkers dat de gegevens dan niet alsnog kunnen worden teruggeleid naar de individuele resultaten. De externe organisatie WerkVanNu heeft beslist dat het uitsplitsen naar leeftijdscategorieën niet kan worden uitgevoerd.

3.3.2 Kwalitatief onderzoek

Het is niet voldoende om alleen op basis van een rapportage uit de DIX conclusies te trekken. Daarom is er gekozen om vier gedeeltelijke gestructureerde interviews af te nemen

bij de respondenten van de DIX pilot. Er is bewust voor gekozen om vanuit meerdere perspectieven te onderzoeken of de instrumenten en regelingen voldoende en adequaat aan de maat zijn en of er nog eventuele verbeteringen nodig zijn. Er worden drie medewerkers en een manager geïnterviewd. Op deze manier wordt er een volledig beeld gecreëerd over evaluatie van de DIX en de vraag of de reeds bestaande instrumenten en regelingen van de Provincie Limburg voldoende en adequaat aan de maat zijn vanuit het oogpunt van de medewerker en vanuit de leidinggevendenden. Er wordt per leeftijdsgroep een medewerker geïnterviewd. Er wordt vanuit verschillende niveaus en functies onderzocht.

Er zijn twee interviewvragenlijsten opgesteld. Een interviewvragenlijst voor de medewerkers en een voor de leidinggevende. De interviewvragen zijn opgesteld op basis van de evaluatie vragenlijst van de DIX. Deze is te vinden in bijlage VI. Door middel van de interview vragen kan er dieper worden doorgevraagd naar de beleving van de respondent tijdens de pilot. De vragen van de evaluatievragenlijst van de DIX zijn enquête vragen. De vragen zijn omgebouwd naar zowel gesloten als open vragen voor de interviews. Verder zijn er een aantal nieuwe vragen aan toegevoegd. Er zijn een aantal nieuwe interviewvragen toegevoegd, omdat er niet duidelijk werd gevraagd of de medewerker zich bewust is geworden van het belang van de eigen duurzame inzetbaarheid en wat de daadwerkelijke toegevoegde waarde is van de DIX. Verder is er nog een vraag toegevoegd over de menukaart. Recent is er een menukaart met verschillende acties vanuit de HRM wijzer toegevoegd aan het online portaal van de DIX. De medewerkers kunnen hierdoor gemakkelijker zoeken naar concrete acties. De menukaart is te vinden in bijlage VII. Ook voor de leidinggevende zijn een aantal nieuwe vragen toegevoegd. Er wordt gevraagd of de leidinggevende meer inzicht heeft verkregen in de inzetbaarheid van de medewerkers en bijvoorbeeld of er nog behoefte is aan kennis over duurzame inzetbaarheid.

Er is een onderscheid gemaakt tussen drie soorten vragen. Eerst worden er een aantal vragen gesteld over het gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker, vervolgens over de genomen acties en tot slot over de uitvoering van de DIX pilot. De vragen zijn opgedeeld zodat er structuur is in het interview.

Het gedeeltelijke gestructureerde interview heeft een open karakter. Dit wil zeggen dat er een vragenlijst is met een vaste formulering, welke op volgorde wordt afgegaan, maar er worden ook open vragen gesteld waarbij vooral zal worden doorgevraagd. Het betreft een combinatie van gesloten en open vragen. Er is bewust gekozen om gedeeltelijke gestructureerde interviews af te nemen. Er worden medewerkers vanuit verschillende niveaus en functies geïnterviewd. Het is belangrijk voor de betrouwbaarheid van het onderzoek dat dezelfde vragen worden gesteld aan de verschillende stakeholders. Het is dan zeker dat de stakeholders dezelfde vragen op dezelfde manier krijgen voor gelegd. De antwoorden van de stakeholders kunnen worden vergeleken en er kunnen bevindingen worden opgesteld. De interviewvragen zijn te vinden in bijlage V.

De interviews vonden plaats op 20, 21 en 22 mei 2014 bij de Provincie Limburg te Maastricht. In bijlage XII tot en met XV zijn de uitgewerkte interviews terug te vinden. De interviewvragen zijn op 19 mei opgestuurd naar de deelnemers van het interview, zodat de interviewers zich kunnen voorbereiden op het interview.

3.3.2.1 Doel

Door de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek kunnen al conclusies worden getrokken over de mate waarin de huidige instrumenten en regelingen voldoende en adequaat aan de maat zijn. Daarom is het niet nodig om met alle respondenten een interview te houden. Er wordt volstaan met vier interviews. Met behulp van de resultaten uit de interviews kan er een beeld gevormd worden over de mate waarin de huidige instrumenten en regelingen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid. Er kunnen inzichten worden verkregen in de verschillende perspectieven van medewerkers en leidinggevende over duurzame inzetbaarheid. Er kan

worden doorgevraagd naar de 'waarom' vragen. Heeft het gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker bijvoorbeeld een toegevoegde waarde geleverd aan de bevordering van de duurzame inzetbaarheid en voelen de medewerkers en leidinggevendenden zich nu bewust van de eigen verantwoordelijkheid als het gaat om duurzame inzetbaarheid? Er wordt gevraagd of de medewerkers de huidige instrumenten en regelingen adequaat aan de maat vinden en of er nog verbeteringen nodig zijn. Dit heeft dus betrekking op wat de medewerker individueel ervaart en er wordt ook zeker een mogelijkheid gegeven om eventuele ideeën aan te kaarten.

Aan de hand van de resultaten kan er een analyse worden gemaakt van de interviews. Er kunnen conclusies worden getrokken en adviezen worden opgesteld. Het draagt bij aan het beantwoorden van de centrale hoofdvraag van dit onderzoek.

3.3.2.2 Representativiteit

Het onderzoek moet representatief zijn. Daarmee wordt bedoeld dat de respondenten die onderzocht zijn een goede afspiegeling moet zijn van de populatie die onderzocht wordt (Luttikhuis, 2011). De complete doelgroep zijn de medewerkers van de Provincie Limburg. Dit is in de vorige paragraaf beschreven '3.3.1.1 Populatie en steekproef'. Voor dit onderzoek is er sprake van een kleine steekproef, want er wordt met vier medewerkers een interview gehouden. Dit komt neer op tien procent van de respondenten van de DIX pilot. Om de representativiteit te verbeteren worden er zo veel mogelijk inzichten verkregen vanuit verschillende levensfasen. Daarom is ervoor gekozen om van elke leeftijdsgroep een medewerker te interviewen.

Er zijn een aantal factoren die de representativiteit verhogen. De manier van dataverzameling is erg belangrijk. Er hebben face-to-face interviews plaatsgevonden. Hierdoor kan er meteen worden gekeken of er juist is geantwoord en of de geïnterviewde de vraag correct begrijpt en er kan worden doorgevraagd waar nodig is. Daarnaast zijn de interviewvragen gebaseerd op de evaluatievragenlijst van de DIX. De evaluatievragenlijst van de DIX is door deskundigen samengesteld en is daarom een goede basis voor de interviewvragen (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 171, 172).

3.3.2.3 Validiteit

Met validiteit wordt bedoeld de mate waarin een onderzoek vrij is van systematische meetfouten, zowel wat betreft het meetinstrument als de onderzoeksgroep. Met andere woorden: de vraag naar de geldigheid van het onderzoek.

De interview vragen zijn opgesteld aan de hand van de evaluatievragenlijst van de DIX. De evaluatievragenlijst van de DIX is door deskundigen samengesteld en is daarom een goede basis voor de interview vragen. Er kan met zekerheid worden gezegd dat tijdens het interview de juiste vragen worden gesteld. De interviews worden afgenomen door één persoon. Er worden geen of alleen korte aantekeningen gemaakt tijdens het interview, zodat de interviewer geconcentreerd kan blijven op het gesprek met de medewerker. Dit voorkomt een vertekening van het beeld en het verhoogt de betrouwbaarheid van de resultaten. Er worden ook geluidsopnamen gemaakt van de interviews. De geluidsopnamen worden gebruikt om de interviews uit te werken. De validiteit wordt hierdoor versterkt, want de interviewer kan de geluiden keer op keer opnieuw luisteren en de juiste informatie noteren om een gedegen analyse te maken (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 168-170, 266-268).

3.3.2.4 Betrouwbaarheid

Tijdens het interview kunnen er toevallige fouten worden gemaakt. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van dit toeval. Er wordt vanuit gegaan dat de onderzoeksresultaten niet op toeval berusten. Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen moet een onderzoek herhaalbaar zijn. Leidt het dan tot dezelfde

resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar. Er zijn een aantal andere factoren die de betrouwbaarheid versterken.

Door te zorgen dat de interviewers eerlijk en oprecht antwoord geven en dat de medewerkers op het gemak worden gesteld. Er wordt duidelijk vermeld dat er geen namen worden gebruikt bij de uitwerking van de interviews. Dit is volledig anoniem. Zoals reeds is vermeld worden er tijdens het interview geluidsopnamen gemaakt en worden er geen tot korte aantekeningen gemaakt door de interviewer, dit verhoogt de betrouwbaarheid van de resultaten. Er vindt een goede registratie en argumentatie plaats van de methode en van de stappen die zijn gezet. De mate van overeenstemming tussen de verzamelde gegevens bepaald de interne betrouwbaarheid. De onderzoeker kan de juiste informatie noteren door de geluidsopnamen. Er wordt een gedegen analyse gemaakt zodat er minder snel verkeerde conclusies kunnen worden genomen (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2007, pp. 166,167, 264-266).

3.4 Samengevat

Door middel van deskresearch is er eerst een externe analyse gemaakt aan de hand van het DESTEP model. Vervolgens is het theoretisch kader in kaart gebracht en tot slot worden de huidige instrumenten en regelingen onderzocht.

Door middel van fieldresearch is er kwantitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een pilot met een surveyonderzoek en een kwalitatief onderzoek door interviews af te nemen bij deelnemers van de pilot. Uiteindelijk wordt er een analyse gemaakt over de resultaten van de pilot en over de afgenomen interviews. Hier kunnen conclusies uit worden getrokken en adviezen voor worden opgesteld.

De populatie in dit onderzoek betreft alle medewerkers (922) van de Provincie Limburg. De populatie is groot en daarom is er gekozen om een steekproef uit te voeren. Er wordt een pilot gestart met in totaal 22 medewerkers. Er worden vijf leidinggevend (hoofd van een cluster) en 15 medewerkers betrokken bij de pilot. Dit betekent dat er drie medewerkers per cluster worden geselecteerd. Er wordt onderscheid gemaakt in leeftijdsgroepen. De leeftijdsgroepen zijn: 20-35, 35-50 en 50 jaar en ouder. Per cluster wordt er een medewerker per leeftijdscategorie betrokken. Tot slot wordt er een OR lid en een lid van het GO toegevoegd aan de pilotgroep.

Kwantitatief onderzoek: er wordt een pilot uitgevoerd om te onderzoeken of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn. De DIX is een instrument om te meten hoe het staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie. De medewerker krijgt middels dit programma zelf de regie in handen om de inzetbaarheid te verbeteren. De pilot wordt uitgevoerd in samenwerking met een extern bureau: WerkVanNu. De DIX is een digitale werknemersvragenlijst waarmee de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid in samenhang met elkaar in kaart kunnen worden gebracht. Uit de DIX volgt een rapportage van de resultaten. De resultaten van het onderzoek zijn representatief, maar grotendeels niet generaliseerbaar, omdat er enige zelfselectie heeft plaatsgevonden en omdat de steekproef van klein tot middelmatige grote is. Het onderzoek is voldoende valide en betrouwbaar.

Kwalitatief onderzoek: het is niet voldoende om alleen op basis van een rapportage uit de DIX conclusies te trekken. Daarom is er gekozen om vier gedeeltelijke gestructureerde interviews af te nemen bij de respondenten van de DIX pilot. Er worden drie medewerkers en een manager geïnterviewd. Er wordt per leeftijdsgroep één medewerker geïnterviewd. Het kwalitatieve onderzoek is representatief, valide en betrouwbaar.

4. De huidige instrumenten in het kader van Duurzame Inzetbaarheid

De huidige instrumenten en regelingen in het kader van duurzame inzetbaarheid (DI) worden onderzocht en in kaart gebracht. De instrumenten worden verdeeld op Meso niveau (organisatie niveau) en op Micro niveau (individueel niveau) aan de hand van het model 'Duurzame inzetbaarheid op de verschillende niveaus'. De instrumenten zijn onderzocht voornamelijk door middel van deskresearch. Er is informatie verkregen uit de HRM-wegwijzer, dit is een pagina op intranet waarin alle informatie is opgenomen over HRM-gerelateerde onderwerpen. Er is ook informatie verkregen uit de rechtspositiebundel van de Provincie Limburg. Hier zijn alle formele regelingen in opgenomen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de deskundigheid van de HR-adviseurs en van een juridische medewerker. De instrumenten en regelingen zijn gecontroleerd en aangevuld door de deskundigen. De instrumenten, regelingen en faciliteiten zijn onderstreept.

4.1 Op organisatie niveau

Het gaat voornamelijk om de vier A's. Dit betreft arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Het is belangrijk voor medewerkers om de mogelijkheid te krijgen om de behoefte en wensen aan het werk af te stemmen op de actuele levensfasen. Het gaat hierbij om aspecten van de functie-inhoud, werktijden, ontwikkelmogelijkheden alsook om maatwerk in arbeidsvoorwaarden (TNO, 2010, p. 5).

- Competentiemanagement

Competentiemanagement is het systematisch ontwikkelen en gericht inzetten van de competenties van medewerkers om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Competenties zijn specifieke eigenschappen, vaardigheden en kennis. Het geeft enerzijds zicht op de eisen die aan een functionaris worden gesteld en anderzijds helpt competentie management bij het in beeld krijgen van de gewenste ontwikkeling. Het biedt medewerkers en leidinggevenden de mogelijkheid om gedrag concreet te benoemen, te ontwikkelen en te sturen (Provincie Limburg, 2010).

Bijdragen aan DI: het is gericht op de functieontwikkeling. Het biedt de medewerker mogelijkheid om gedrag te ontwikkelen in overeenstemming met de loopbaanmogelijkheden en de organisatie om de doelstellingen te realiseren.

- Arbidsomstandighedenbeleid

Het bevordert het welzijn, gezondheid en de veiligheid van medewerkers. Door het creëren en handhaven van een gezonde werkomgeving en werksituatie. Het beschermt de medewerkers tegen risico's die tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden kunnen voorkomen en het vergroot de weerbaarheid en bevologenheid (Provincie Limburg, 2011).

Faciliteiten die vallen onder het arbeidsomstandighedenbeleid:

- Bedrijfsarts
- Beeldschermbril
- Lactatieruimte
- Werkplekonderzoek

Bijdrage aan DI: door middel van een arbobeleid wordt voornamelijk de kernwaarden gezondheid bevorderd. Het fysiek en mentaal welzijn van medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor 'duurzaam werken' en in elke levensfase van belang. In een veilig klimaat kan worden gepresteerd en geleerd.

- Anders Werken

Anders werken wordt omschreven als het plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren van werkzaamheden op een onafhankelijke wijze van werken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van moderne mobiele technologie. Het brengt samenhang tussen alle onderdelen die ten grondslag liggen aan het succes van 'Anders werken' waarbij gestreefd wordt naar een win-win situatie voor de maatschappij en omgeving, organisatie en werknemer.

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans. Medewerkers bevinden zich in een werkomgeving waar tijd- en plaats onafhankelijk, programmatisch, projectmatig en flexibel gewerkt wordt. Er kan voldoende rekening worden gehouden met de werk-privé balans, omdat het werk kan worden aangepast aan de levensfasen waarin de medewerker zich bevindt. De medewerkers worden aangestuurd op resultaten. Er is een transparante en vrije toegang voor medewerkers tot het verkrijgen van kennis en informatie.

- Leren en Ontwikkelen (L&O)

Het concernprogramma L&O organiseert ontwikkelactiviteiten die medewerkers in staat stellen de gewenste en/of noodzakelijke groei binnen of buiten de functie te maken. Leren in en van de praktijk staat centraal. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de ontwikkeling sluit aan bij de organisatiedoelen. Samen met een leidinggevende worden de leer- en ontwikkelmogelijkheden individueel onderzocht. Activiteiten uit het concernprogramma van L&O zijn: training, opleiding, andere taken uitvoeren en werken aan tijdelijke projecten om continu te blijven ontwikkelen (Provincie Limburg, 2013).

Bijdrage aan DI: het bevordert de motivatie en functieontwikkeling. Het ondersteunt medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen bij de eigen ontwikkeling in relatie tot de functie/loopbaan.

- Arbeidstijdenmanagement kader (ATM).

De werktijd bij de Provincie Limburg bedraagt voor iemand die fulltime werkt formeel 36 uur per week. Feitelijk wordt er voor 40 uur per week gewerkt. De extra uren worden gecompenseerd door de ADV-uren op jaarbasis. De openingstijden van het gebouw zijn tussen 7:30 en 18:30. Daarbinnen gelden flexibele werktijden (anders werken), dat wil zeggen dat er tussen een medewerker en leidinggevende afspraken worden gemaakt over de concrete invulling van de werktijden. De bedrijfsvoeringcriteria dienen als kader. Als voorwaarden wordt hierbij gesteld een vereiste aanwezigheid van minimaal 40 procent van de medewerkers per afdeling, cluster of bureau. Tevens dient per cluster minimaal een medewerker aanwezig te zijn. Voor alle medewerkers geldt op grond van de Arbeidstijdenwet dat er na vijf en een half uur werken minimaal een half uur pauze moet worden ingelast. Leidinggevende en medewerker kunnen in het jaarplangesprek afspraken maken over werktijden en over opnemen en sparen van verlof.

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans. Het biedt mogelijkheid om een betere balans tussen werk en privé te realiseren door flexibeler om te gaan met werktijden, werkweek, verlofdagen en telewerken.

- Vrijstelling beschikbaarheidsdienst medewerkers van 55 jaar of ouder

De beschikbaarheidsdienst wordt niet opgelegd aan medewerker van 55 jaar of ouder (vrijwillige keuze is mogelijk).

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans en de gezondheid van medewerkers van 55 jaar of ouder. Het maakt een minder belastende arbeidspatroon buiten de reguliere kantooruren mogelijk voor een betere balans tussen belasting en belastbaarheid

- FPU-plus regeling: geldt alleen voor medewerkers die geboren zijn voor 1/1/1950. Medewerkers die geboren zijn voor 1/1/1950 kunnen geheel of gedeeltelijk met deeltijdontslag. Gelet op de omschreven doelgroep een regeling waarvan het gebruik afneemt. De medewerker kan dit jaar voor de laatste keer gebruik maken van de regeling. Na dit jaar vervalt de regeling.

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans en de gezondheid. De medewerkers kunnen eerder van het pensioen genieten. Het biedt mogelijkheid tot afstemming van de draaglast op het draagvermogen.

- Ouderschapsverlof
Beide ouders van een kind onder de acht jaar hebben recht op onbetaald deeltijdverlof van maximaal 936 uur voor een full timer.

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans. Het maakt het voor ouders van jongere kinderen mogelijk om meer aandacht te besteden aan de opvoeding van een kind.

- Individueel Keuzemogelijkheden Arbeidsvoorwaarden Provincies (IKAP): meer of minder werken
Binnen de IKAP zijn er mogelijkheden om meer of minder uren te werken en/of het verkopen van algemeen verlof. Per kalenderjaar kunnen maximaal 108 uren minder worden gewerkt en maximaal 108 uren meer worden gewerkt (voor deeltijders zijn de maxima naar rato). Een verjaringstermijn wordt gehanteerd (Provincie Limburg, 2014, pp. 137-141).

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans. Het is gericht op de mogelijkheid een balans te realiseren tussen werk- en privésituatie door bijvoorbeeld meer te gaan werken of juist minder.

- Meer of minder werken
Biedt de mogelijkheid om maximaal één keer per twee jaar de arbeidsduur te vermeerderen of verminderen. Een afwijzing van de leidinggevende is alleen mogelijk ingeval van een zwaarwegend dienstbelang (Overheid, Wet aanpassing arbeidsduur, 2014) (Provincie Limburg, 2011).

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans. Het biedt de mogelijkheid om de arbeidssituatie een keer per twee jaar structureel af te stemmen op persoonlijke wensen en levensfasen van de medewerker.

- Deeltijdwerken
In principe heeft iedere medewerker in elke functie het recht om in deeltijd te gaan werken op grond van de Wet aanpassing arbeidsduur. Een verzoek daartoe kan slechts geweigerd worden op grond van zwaarwegende dienstbelangen (Provincie Limburg, 2011). Zoals is aangegeven bij de regeling meer/minder werken biedt het de mogelijkheid om één keer per twee jaar de arbeidsduur te verminderen. Bij bepaalde functies als beleidsfuncties wordt er een minimum grens aangehouden.

Bijdrage aan DI: de regeling is gericht op de mogelijkheid een balans te realiseren tussen werk- en privésituatie. Het werk kan worden aangepast aan de levensfase waarin de medewerker zich bevindt.

- Buitengewoon verlof:
In bepaalde specifieke gevallen heeft een medewerker recht op buitengewoon verlof met behoud van salaris. Het recht op betaald buitengewoon verlof heeft een medewerker in diverse persoonlijke omstandigheden. Er zijn regelingen voor: calamiteitenverlof (vanwege noodsituaties), de bevalling van een partner, het overlijden en lijkbezorging van partner en

bloed- en aanverwanten, bij een huwelijk en geregistreerd partnerschap, bij het 25- en 40-jarig ambtsjubileum, verlof voor vakbondsactiviteiten en voor het voldoen aan een door wet of overheid, zonder geldelijke vergoeding, opgelegde verplichting waarvan de vervulling niet in de vrije tijd kan plaatsvinden bijvoorbeeld bij een geboorte aangifte of bij het ondertekenen van een notariële akte (Provincie Limburg, 2011).

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans. De regeling richt zich op de mogelijkheid een betere combinatie te realiseren van arbeid- en zorgtaken.

- Onbetaald verlof langdurend

Mogelijkheid tot niet doelgebonden tijdelijk onbetaald verlof van minimaal acht weken voor de volledige of gedeeltelijke arbeidsduur. Maximumduur in overleg met de leidinggevende (Provincie Limburg, 2014, p. 62).

Bijdrage aan DI: Het biedt de mogelijkheid om werk en privé beter op elkaar af te stemmen.

- Werktijdvermindering ouderen ambtenaren

Medewerkers van 55 jaar of ouder kunnen op aanvraag geheel of gedeeltelijk vrijgesteld worden van continudiensten in de nachturen (Provincie Limburg, 2014, p. 53).

Bijdrage aan DI: het bevordert de gezondheid en werk-privé balans van oudere medewerkers. Het biedt de mogelijkheid voor een minder belastend arbeidspatroon (buiten de reguliere kantooruren) ten behoeven van een betere balans tussen belasting en belastbaarheid.

- Non-activiteit:

Mogelijkheid van onbetaald buitengewoon verlof voor lidmaatschap van een publiekrechtelijk college.

Bijdrage aan DI: het bevordert de functieontwikkeling, motivatie en werk-privé balans van medewerkers. Het biedt de mogelijkheid invulling te geven aan een politieke ambitie en de loopbaan verder te ontwikkelen.

- Convenant 2011-2014

Leden van de Ondernemingsraad (OR) mogen voor activiteiten voor de Ondernemingsraad in werktijd en met behoud van bezoldiging een aantal uren per jaar besteden;

OR-leden en eerste plaatsvervanger; 208 uur per jaar

DB-leden van OR; 416 uur per jaar

Tijdelijke uitbreiding is mogelijk in overleg.

Training en opleiding per lid; zes dagen per jaar

Bijdrage aan DI: het bevordert de motivatie en functieontwikkeling. Het biedt medewerkers de mogelijkheid invulling te geven aan de ambitie met betrekking tot de medezeggenschap. De medewerker kan zich hierdoor verder ontwikkelen.

- Fiets voor woon-werk verkeer

Medewerkers kunnen in ruil voor een of meer bronnen (IKAP) de aanschafkosten van een fiets vergoed krijgen. Voorwaarde is dat de fiets voor meer dan de helft van de tijd voor het woon-werkverkeer gebruikt. Dit gebruik mag zich beperken tot het voortraject of het na traject van het openbaar vervoer. Een dergelijke belastingvrije vergoeding of verstrekking is eenmaal per drie jaar mogelijk, tot een bedrag van maximaal € 749. De fiets mag ook voor privédoeleinden worden gebruikt. Per kalenderjaar ontvangt de medewerker tevens € 82 netto aan vergoeding voor fietsaccessoires. Verder kan er tevens een belastingvrije vergoeding worden ontvangen voor een fietsverzekering (Provincie Limburg, 2011).

Bijdrage aan DI: het bevordert vooral de gezondheid. Het biedt de medewerkers de kans om een gezondere levensstijl te ontwikkelen door met de fiets (gedeeltelijk) naar het werk te komen. De medewerkers krijgen de kans om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de gezondheid.

- Woon-werkverkeer bij gezondheidsproblemen:

Als een medewerker door gezondheidsproblemen niet zelfstandig naar het werk kan komen, bijvoorbeeld vanwege een gebroken been, kan de medewerker een beroep doen op de taxiregeling. Het cluster Facilitaire Dienstverlening heeft met een aantal taxibedrijven afspraken gemaakt over het tijdelijk vervoer van provinciale medewerkers

Bijdrage aan DI: het bevordert de motivatie en de werk-privé balans. De medewerker kan ondanks de gezondheidsproblemen zelfstandig naar het werk komen door een taxi regeling. De medewerker wordt gemotiveerd om te komen werken en hoeft geen rekening ermee te houden dat gezinsleden of familieleden het vervoer moeten regelen.

- Vertrouwenspersoon

Mocht een medewerker om welke reden dan ook niet terecht kunnen bij de leidinggevende, dan kan deze terecht bij een inhoudelijk gespecialiseerde adviseur van Personeel en Organisatie of een externe persoon. De interne of externe vertrouwenspersoon ondersteunt en adviseert bij ongewenste omgangsvormen zoals ongelijke omgangsvormen/discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie en geweld en pesten. Bij de vertrouwenspersoon kunnen medewerkers ook terecht met vragen over samenwerkingsproblemen en conflicten (Provincie Limburg, 2013).

Bijdrage aan DI: het bevordert de gezondheid, motivatie en werk-privé balans. Het biedt de medewerker de kans om bij problemen, conflicten of andere situaties te praten met een persoon die luistert en adviseert en waarbij de gesprekken vertrouwelijk blijven. Medewerkers kunnen allerlei soorten problemen hebben. Door erover te praten en eventueel oplossingen te zoeken kan de gezondheid, motivatie of werk-privé balans worden bevorderd. Dit ligt aan het soort probleem of situatie.

4.2 Op individueel niveau

Op micro niveau wordt het organisatiebeleid uitgevoerd op individueel niveau. Kenmerken op individueel niveau zijn: kennis, competenties, fysieke en mentale vitaliteit. Duurzame inzetbaarheid is een wederzijdse verantwoordelijkheid. De primaire verantwoordelijkheid om actief te werken aan de duurzame inzetbaarheid en hiermee regie te (blijven) nemen over de eigen gezondheid, werk privé balans, motivatie en vakkennis ligt bij de medewerker zelf. De organisatie en leidinggevende hebben de verantwoordelijkheid om medewerkers te stimuleren, begeleiden en de vinger aan de pols te houden.

- De jaargesprekcyclus: planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelings-/evaluatiegesprek

De jaargesprekcyclus vormt het belangrijkste formele communicatiemoment tussen de medewerker en leidinggevende. Dit is het dialoog waarin concrete afspraken worden gemaakt over resultaten, ontwikkeling en voortgang hiervan binnen de huidige functie. De beoordeling van de afgesproken ontwikkelingen en de behaalde resultaten, de beloning en eventuele extra inzet worden besproken (Provincie Limburg, 2014).

Bijdragen aan DI: er worden gesprekken gevoerd over de motivatie, functieontwikkeling, gezondheid en werk-privé balans. Niet al deze onderwerpen hoeven naar voren te komen, maar het is van belang om belangrijke zaken rondom deze onderwerpen te bespreken. Door te praten over de ambities van de medewerker wordt er over de motivatie gesproken. Tevens zorgt de beoordeling voor een positieve stimulans tot ontwikkeling en resultaatgericht

werken. Er worden voornamelijk doelen gesteld die te realiseren zijn op de korte termijn (1 jaar).

- Het POP-gesprek

Dit instrument stimuleert medewerkers en de leidinggevenden om stil te staan bij de ontwikkeling en inzetbaarheid van de medewerker op middellange termijn (Provincie Limburg, 2013).

Bijdragen aan DI: het gaat om de bevordering van de motivatie en functieontwikkeling. Er wordt een afstemming gemaakt van de ambitie en ontwikkelingspotentieel van medewerker op de ontwikkeling van de organisatie op middellange termijn (1-3 jaar).

- Werkplein: Loopbaanplein en Marktplain

Het Werkplein is opgezet om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Het Werkplein wil medewerkers stimuleren en ondersteunen bij het in kaart brengen en vergroten van de mogelijkheden om te ontwikkelen. Bij het Werkplein kunnen medewerkers terecht voor informatie, advies en ondersteuning op het gebied van loopbaanontwikkeling en mogelijkheden. Het Werkplein kent twee onderdelen (Provincie Limburg, 2013):

Het loopbaanplein faciliteert om te ontdekken en ontwikkelen wat de kracht van de medewerker is en het zoeken naar de juiste omgeving om die kracht in te zetten. Faciliteiten die hieruit voortvloeien zijn: door een extern bureau uitgevoerd loopbaanbegeleidingstraject/loopbaan coaching traject en ontwikkelassessments door een extern bureau (Provincie Limburg, 2013) (Roumans, 2014).

Het marktplain verbindt vraag en aanbod op de interne arbeidsmarkt. De interne arbeidsmarkt is een samenwerking tussen de Provincie Limburg, Gemeente Maastricht, Gemeente Sittard-Geleen en Gemeente Heerlen. Het creëert de mogelijkheid tot beweging door in- en externe vacatures en tijdelijke werkzaamheden (Provincie Limburg, 2013).

Bijdrage aan DI: het bevordert de functieontwikkeling en motivatie van medewerkers. Medewerkers worden gemotiveerd om in beweging te komen en zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de DI. Daarnaast biedt het ondersteuning voor de medewerkers bij het ontdekken van de kracht en het vinden van de juiste omgeving om deze in te zetten.

- Management en Development-programma: voor wie wil gaan managen.

Faciliteert medewerkers in de verkenning en ontwikkeling van de specifieke functies: lijnmanager of projectleider. Dit wordt ontwikkeld op basis van individuele maatwerkprogramma's.

Bijdrage aan DI: bevordert de functieontwikkeling en motivatie. Het biedt ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers die gemotiveerd zijn om te ontwikkelen op het vlak van lijnmanagement of projectleiderschap

- Tijdelijk meer werken dan boven de normwerkweek van gemiddeld 36 uur

De uitbreiding van de arbeidsduur boven de normwerkweek van 36 uur is een strikt individuele afspraak tussen de ambtenaar en zijn leidinggevende. Beiden hebben een vetorecht. De afspraken worden vastgelegd in een schriftelijke overeenkomst. De medewerkers hebben de mogelijkheid om gedurende minimaal drie en maximaal 12 aaneengesloten maanden de arbeidsduur tijdelijk te bepalen op 40 uur per week. De periode kan telkens verlengd worden met minimaal drie en maximaal 12 aaneengesloten maanden (Provincie Limburg, 2014, pp. 50, 51).

Bijdrage aan DI: het bevordert de werk-privé balans en de motivatie van medewerkers. De medewerker kan tijdelijk meer werken als deze dit wenst. Het biedt de mogelijkheid om ambities te honoreren.

- Tijdelijk meer/minder werken

Mogelijkheid tot tijdelijke vermeerdering of vermindering van de arbeidsduur.

Bijdrage aan DI: gericht op de mogelijkheid een balans te realiseren tussen werk- en privésituatie.

- Sporten

Medewerkers kunnen met korting sporten bij sportcentra in de regio. Er zijn verschillende regelingen. De bedrijfsfitnessregeling houdt de abonnementskosten in op het brutosalaris, hierdoor krijgt de medewerker een fiscaal voordeel. De regeling fitmetkorting is anders dan bij de bedrijfsfitnessregeling. De werkgever is hier niet bij betrokken. De regelingen worden georganiseerd door de externe organisatie BenVitaal (Provincie Limburg, 2014).

Bijdrage aan DI: de gezondheid van de medewerkers wordt bevorderd. Het biedt de medewerkers om een gezondere levensstijl te ontwikkelen door structureel te sporten bij een fitnesscentrum of andere soorten sport faciliteiten die worden aangeboden.

- Detachering

Een medewerker van de Provincie Limburg kan op basis van detachering tijdelijk werkzaam zijn binnen een andere organisatie. Omgekeerd is het ook mogelijk om iemand van een andere organisatie voor een bepaalde periode te detacheren binnen de Provincie Limburg. Vooraf gemaakte afspraken over duur en arbeidsvoorwaarden worden altijd vastgelegd in een detacheringsovereenkomst, die door alle betrokkenen wordt ondertekend.

Bijdrage aan DI: het bevordert de motivatie en functieontwikkeling. Het biedt de medewerker de kans om ambities waar te maken om in een andere organisatie tijdelijke werkzaamheden uit te voeren. De medewerker krijgt hierdoor de mogelijkheid om te ontwikkelen.

Er is een overzicht gemaakt van alle regelingen, instrumenten en faciliteiten. Het overzicht is te vinden in bijlage XVII.

4.3 Het begint met kleine stappen

Duurzame inzetbaarheid wordt door al deze instrumenten en regelingen bevorderd. Er kunnen knelpunten worden opgelost. De duurzame inzetbaarheid kan ook gemakkelijk worden bevorderd door kleine stappen te zetten om bijvoorbeeld de gezondheid te verbeteren. Door steeds kleine stappen te nemen wordt de duurzame inzetbaarheid op de langere termijn verbeterd. De medewerkers zullen zich bewust moeten worden van de toegevoegde waarde van deze kleine stappen. Voor een aantal medewerkers zullen zelfs deze kleine stappen aanvoelen als grote stappen, omdat de medewerker toch iets moet veranderen in het dagelijks/wekelijks leven. Dat kan het beste door duidelijk hierover te communiceren met de medewerkers. Voorbeelden van kleine acties zijn:

- Met de fiets naar het werk. Als een medewerker met het openbaarvervoer komt kan deze bijvoorbeeld fietsen vanaf het treinstation. Als een medewerker met de bus komt kan deze een aantal haltes eerder uitstappen en een deel te voet afleggen.
- In plaats van binnen lunchen een halfuur buiten rondom het gebouw joggen of wandelen.
- Meer fruit eten tijdens werktijd.
- Vaker een dialoog met de leidinggevende of collega's aangaan om duurzame inzetbaarheid een onderwerp te maken waar dagelijks open over wordt gecommuniceerd.

5. Analyse Data

In dit hoofdstuk wordt een analyse gegeven over de verzamelde gegevens uit het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek. Eerst worden de gegevens uit het kwantitatieve onderzoek geanalyseerd. Dit betreffen de resultaten die zijn verkregen uit de digitale DIX vragenlijst die de deelnemers van de DIX pilot hebben ingevuld. Vervolgens worden de gegevens uit het kwalitatieve onderzoek geanalyseerd. Deze gegevens zijn verkregen door een viertal interviews te houden met de deelnemers van de DIX pilot.

5.1 Analyse van het kwantitatieve onderzoek

Dit betreft de analyse van de resultaten uit de DIX pilot op basis van de resultaten uit de ingevulde digitale werknemersvragenlijst. Het externe bureau WerkVanNu heeft de resultaten van de DIX vragenlijst in schematische afbeeldingen aangeleverd en deze zijn terug te vinden in bijlage XVI.

Het huidige functioneren

Uit de resultaten blijkt dat het werkvermogen gunstig is en er op dit moment nul procent kans is op een uitval van de deelnemers. 81 procent heeft een goede arbeidsprestatie. 13 procent heeft last van grijsverzuim, dit wil zeggen dat er een ziektemelding wordt gedaan op grond van reële klachten waarbij het echter twijfelachtig blijft of de werknemer echt niet tot werken in staat is. Er is dus een gunstige score op het huidige functioneren van de deelnemers, er is alleen wel een redelijk hoog percentage van grijs verzuim aanwezig.

83 procent van de deelnemers geeft aan een gunstige algemene gezondheid te hebben. Meer dan de helft 52 procent heeft een ongunstige Body Mass Index (BMI). 35 procent heeft last van het lichamelijk functioneren en negen procent heeft last van vermoeidheid. De gezondheid en het energievermogen van de deelnemers is niet gunstig. Het gaat goed met de algemene gezondheid, maar het blijkt echter dat meer dan de helft een ongezond BMI heeft en er ook last van heeft tijdens het functioneren.

65 procent van de deelnemers voelen zich betrokken in de organisatie en 35 procent voelt zich net onder het gemiddelde betrokken. 78 procent heeft plezier in het werk. De motivatie en betrokkenheid scoort redelijk goed en bij niemand was dit geheel ongunstig.

Uit het onderzoek is gebleken dat 70 procent goed scoort op kennis en vaardigheden en 30 procent onder gemiddeld. 73 procent leert proactief en houdt de kennis en vaardigheden up-to-date. Er wordt redelijk gescoord op de kennis en vaardigheden en bij niemand was dit geheel ongunstig.

74 procent heeft een gunstige werk-privé balans en 100 procent van de deelnemers heeft een goede financiële situatie. Er wordt redelijk gunstig gescoord op de werk-privé balans, maar toch heeft 26 procent van de deelnemers geen gunstige werk-privé balans.

Doelen

Uit het onderzoek blijkt dat 61 procent van de deelnemers de ambitie hebben om te groeien in de loopbaan. 31 procent wil meer uitdaging in het werk. 38 procent van de deelnemers wil mee kunnen ontwikkelingen met de veranderingen die de organisatie doormaakt en die in de eigen functie gaan komen. 38 procent wil nog beter presteren. 31 procent wil zichzelf blijven ontwikkelen en de kansen op de arbeidsmarkt hoog houden. Uit het onderzoek blijkt dat 23 procent ervoor wil zorgen dat de prestaties in het werk voldoende worden volgehouden. 23 procent wil ook ervoor zorgen dat de kennis en vaardigheden voor de huidige baan up-to-date zijn. 23 procent wil kennis en vaardigheden opdoen waardoor de deelnemer breder inzetbaar is dan voor de huidige functie.

15 procent van de deelnemers wil de huidige functie behouden. Er is dus weinig werkzekerheid. Uit dit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de deelnemers hoge ambities hebben om door te willen groeien in het werk. Er worden voornamelijk doelen bepaald voor de gezondheid en functieontwikkeling.

- De gezondheid verbeteren door: fitheid vergroten, psychische en emotionele problemen verminderen, beter in het vel zitten en de gezondheid verbeteren.
- De functieontwikkeling verbeteren door: kennis en vaardigheden opdoen waardoor deelnemers breder inzetbaar worden, kennis en vaardigheden up-to-date houden, betere afstemming tussen werkzaamheden en capaciteiten, talent beter benutten en kennis en vaardigheden opdoen om door te groeien.

Het DIX portaal

25 procent van de deelnemers is het ermee eens dat het actieplan in het portaal de deelnemer heeft geholpen om de acties concreet te maken. 17 procent vindt dat het heeft bijgedragen om het gesprek over de inzetbaarheid goed voor te bereiden en om bewust het gesprek over de inzetbaarheid met de leidinggevende aan te gaan. 25 procent zegt bij beiden onderwerpen het oneens te zijn. De vragen zijn door 65 procent van de deelnemers ingevuld en het overige percentage heeft geen actieplan opgesteld of heeft geen mening. Er wordt geen duidelijk antwoord gegeven, maar concluderend vindt de helft van de deelnemers die de vraag heeft ingevuld dat de DIX helpt.

Het gesprek

Bij 33 procent van de deelnemers heeft het gesprek geleid tot een concrete vervolgactie. Uit het onderzoek blijkt dat 59 procent geen vervolg afspraak heeft gemaakt. Iedereen vond het gesprek wel motiverend of prettig verlopen. Iedereen heeft zelf de richting bepaald van het gesprek.

De instrumenten en regelingen

Uit het onderzoek blijkt dat 84 procent van de deelnemers aangeeft te weten waar deze terecht kan voor informatie over duurzame inzetbaarheid. Wat opvalt is dat 50 procent aangeeft te beschikken over voldoende instrumenten en regelingen om acties uit te voeren. 42 procent geeft aan geen mening te hebben en acht procent is het hiermee oneens. Voor 75 procent van de deelnemers zijn de aangeboden activiteiten voldoende duidelijk. 67 procent geeft aan dat de activiteiten voldoende vindbaar zijn. Het valt op dat een groot percentage aangeeft geen mening te hebben over het aantal mogelijkheden die de Provincie Limburg aanbiedt. Er is voldoende informatie, er zijn voldoende mogelijkheden en deze instrumenten en regelingen zijn redelijk goed vindbaar.

Het vertrouwen

Het overgrote deel van de deelnemers 92 procent is het ermee eens dat duurzame inzetbaarheid (de vier kernwaarden) onderdeel horen te zijn van de gesprekken met de leidinggevende. 59 procent voelt zich veilig genoeg om de persoonlijke wensen en ervaring rondom duurzame inzetbaarheid te bespreken met de leidinggevende en 33 procent geeft aan geen mening te hebben. Iedereen krijgt voldoende steun van de leidinggevende om de actie(s) uit te voeren.

66 procent van de deelnemers vindt dat duurzame inzetbaarheid binnen het cluster besproken hoort te worden. De helft voelt zich veilig genoeg om de persoonlijke wensen en ervaringen rondom duurzame inzetbaarheid te delen met de collega's.

De persoonlijke acties die volgen uit het portaal zijn verdeeld op de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid. Dit zijn de acties die de deelnemers hebben opgesteld en eventueel uitgevoerd tijdens de pilot:

Gezondheid: meer bewegen, meer sporten, gezonder eten en meer/beter slapen.

Functieontwikkeling: scholing volgen om breder te ontwikkelen dan in de huidige functie, opleiding volgen voor persoonlijke ontwikkeling, meer kennis uitwisselen met collega's, meer naar congressen/netwerkactiviteiten; nieuwe dingen leren in de functie, het takenpakket uitbreiden met nieuwe taken en verantwoordelijkheden en het takenpakket verdiepen door de taken die nu worden uitgevoerd meer inhoud te geven.

Motivatie: meer uitdaging in de huidige functie, mentorfunctie vervullen en kennis overdragen, doorgroeien naar een hogere functie, duidelijkere doelen in werk, een loopbaanplan maken, met HR/loopbaancoach in gesprek en met een leidinggevende in gesprek.

Werk-privé balans: meer thuiswerken en een betere afstemming tussen zorgtaken en het werk.

5.2 Analyse van het kwalitatieve onderzoek

Dit betreft de analyse van de interviews die zijn gehouden met drie medewerkers en een leidinggevende. Er zijn gedeeltelijke gestructureerde interviews afgenomen. De antwoorden van de deelnemers worden per vraag vergeleken en zo wordt er een algemene analyse gemaakt van de afgenomen interviews.

Gesprek

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers het een goede zaak vinden om de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid (motivatie, functieontwikkeling, gezondheid en werk-privé balans) een onderdeel te maken van het planningsgesprek. De onderwerpen functieontwikkeling en motivatie worden al besproken, maar de werk-privé balans en de gezondheid komen in mindere mate of zelfs niet naar voren. Daarbij komt dat de planningsgesprekken niet altijd naar behoren worden uitgevoerd en dat dus niet iedere medewerker van de Provincie Limburg een planningsgesprek heeft.

Uit het onderzoek blijkt dat de toegevoegde waarde van de DIX is dat het ten eerste focus kan aanbrengen in het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid en dat het leidt tot een concrete actie. Als een medewerker weet wat deze wil in de toekomst en de focus duidelijk is, dan kan de medewerker gemakkelijk kiezen uit een van de aangeboden acties. Als de medewerker nog geen focus heeft dan kan de DIX vragenlijst worden ingevuld om te beslissen waar de focus voor de medewerker ligt en kan er vervolgens een actie worden gekozen om uit te voeren. Daarnaast zorgt de DIX er ook voor dat een medewerker getriggerd wordt om zich voor te bereiden op het planningsgesprek door bijvoorbeeld de DIX vragenlijst in te vullen en de focus te onderzoeken of de mogelijke acties te onderzoeken.

Door de reorganisatie kan het voorkomen dat een medewerker ontevreden is. De DIX kan deze medewerkers helpen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Een hele belangrijke zaak voor een open dialoog over duurzame inzetbaarheid met de leidinggevende is het vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende. Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers een goede vertrouwensrelatie hebben met de leidinggevende, maar dat het in de organisatie wel eens anders voorkomt.

Uit het interview met de leidinggevende is gebleken dat jongere medewerkers vooral gericht zijn op de loopbaanontwikkeling en meer gesloten zijn als het gaat om informatie geven over de eigen werk-privé balans. De oudere medewerker geeft voornamelijk aan dat deze graag wil werken, maar zich niet meer voor de volle 100 procent in kan zetten. De leidinggevende is zich bewuster van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers vooral door het dagelijks bezig zijn met het vragen aan medewerkers 'hoe gaat het nou met je?' en vervolgens ook het luisterend oor te bieden en tijd hebben voor een gesprek. Ook door de deur vaker open te zetten waardoor de medewerkers een lagere drempel hebben om even binnen te lopen.

Actie

Uit de interviews is gebleken dat er ruim voldoende instrumenten, regelingen en faciliteiten voor de medewerkers zijn. Er is nergens een tekort aan. De instrumenten en regelingen zijn ook goed te vinden.

De organisatie heeft een passieve rol. Op de HRM-wegwijzer staan de instrumenten en regelingen weergegeven en de medewerker moet zelf aangeven en regie nemen om gebruik te maken van een instrument. Daarbij komt dat in de HRM-wegwijzer ook formuleren en processen zijn opgenomen waardoor er een groot aanbod is van informatie.

De menukaart geeft een goed overzicht van de mogelijkheden, vooral de splitsing in de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid brengt een duidelijke structuur aan. De medewerkers vinden het vanzelfsprekend dat dit overzicht er is. Er missen wel nog een aantal zaken op de menukaart. Als iemand een doel heeft om de gezondheid te verbeteren, staat er direct een lijst van mogelijkheden klaar waar de medewerker uit kan kiezen.

Uitvoering DIX

Iedereen vond het DIX platform (portaal) makkelijk in gebruik, behalve een medewerker van de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder. De medewerker had nogal moeite met de vele verslag/rapport opties en om terug te vinden waar de medewerker zich bevond op het platform. Daarnaast kwam niet alleen uit de interviews, maar ook uit de startbijeenkomst naar voren door meerdere deelnemers dat een van de waarden die aan een vraag was gekoppeld niet klopte. De vraag luidde of de medewerker zich over vijf jaar nog steeds ziet werken in de huidige functie. Wanneer hier een negatief antwoord op werd gegeven, omdat een medewerker zich wil ontwikkelen naar een hogere (dus andere) functie, werd de uitkomsten van de scan beïnvloed. De uitkomst gaf aan dat de medewerker een lage toekomstverwachting heeft, terwijl dat helemaal niet zo is.

Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers een goede vertrouwensband met de leidinggevende hebben en zich veilig voelen om het dialoog over duurzame inzetbaarheid met de leidinggevende te voeren. Er is geen behoefte om het gesprek omtrent duurzame inzetbaarheid met een externe coach of een medewerker van het cluster PO te voeren. Het is essentieel om een vertrouwensband te hebben.

Voor aanvang van de DIX waren er voldoende instrumenten en regelingen beschikbaar die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Door het instrument de DIX wordt de aandacht op duurzame inzetbaarheid versterkt in een positieve manier. Vooral bij gesloten medewerkers (medewerkers die niet veel los laten over het privé leven en knelpunten) helpt het om een open gesprek te beginnen over duurzame inzetbaarheid.

Tijdens de interviews benadrukken alle geïnterviewden dat de DIX niet verplicht moet worden gesteld voor alle medewerkers van de Provincie Limburg. Het past niet bij de transparante en flexibele organisatie, die de Provincie Limburg wil zijn. De leidinggevende en de medewerkers geven aan dat duurzame inzetbaarheid een vast onderdeel hoort te worden van het planningsgesprek. De onderdelen kunnen worden opgenomen in het format. De medewerker beslist in het gesprek of deze de dialoog ook wil aangaan over de kernwaarden. Medewerkers moeten vooral worden geadviseerd door de leidinggevenden om de DIX vragenlijst in te vullen en als een medewerker niet weet waar de focus moet komen te liggen, dan kan er worden afgesproken om de DIX vragenlijst in te vullen en het gesprek twee weken uit te stellen.

Uit de interviews is gebleken aan welke instrumenten, regelingen en faciliteiten de medewerkers behoefte hebben.

- Een interne sportfaciliteit. Medewerkers hebben vaak geen tijd om te sporten. De drempel om te sporten wordt lager gelegd als de medewerkers bijvoorbeeld na het

werk een uurtje intern kunnen sporten voor deze naar huis vertrekken en dan is de medewerker geen reistijd kwijt naar bijvoorbeeld het sportcentrum.

- Medewerkers geven aan de ambitie (behoefte) te hebben om te groeien in de loopbaan. Dit komt voor bij alle levensfasen en vooral bij de leeftijdscategorie 20-35 jaar.
- Een persoonlijke coach, om gedragsbeïnvloeding te realiseren. De medewerker van 50 jaar en ouder geeft aan dat er in het huis verschillende faciliteiten zijn als: bedrijfsarts, arbodienst en externe loopbaancoach begeleiding. Er is behoefte aan een persoonlijke coach om bijvoorbeeld de gezondheid te verbeteren. Een coach die een keer per week contact heeft en monitort dat de medewerkers bijvoorbeeld twee keer per week sport. Eventueel zou dit bij de bestaande faciliteiten kunnen worden ingebouwd.
- Een interne opvang voor kinderen voor medewerkers die kinderen hebben. Er is ook behoefte aan een interne opvang (activiteiten) voor kinderen tijdens de zomervakantie. Tijdens de vakantie is het lastiger om een opvang te vinden.
- Fruitschalen op de clusters. Voor een grote organisatie met 900 medewerkers is dat erg lastig. Maar er is behoefte aan.
- Leeftijdscategorie 50 jaar en ouder hebben de behoefte om flexibel om te gaan met de arbeidsuren. Er kan bijvoorbeeld vier keer negen uur worden gewerkt, zodat de medewerker een weekend van drie dagen heeft en kan uitrusten/ de balans terug vinden. Dit zijn maar enkele oudere medewerkers. De meeste blijven fulltime werken.
- Er is behoefte aan beleidskaders als het gaat om Anders Werken (telewerken is hier een onderdeel van). Er moeten organisatie brede afspraken over worden gemaakt en deze moeten ook centraal beschikbaar zijn (bijvoorbeeld HRM-wijzer of menukaart). Elk cluster heeft een eigen beleid en bij de een wordt flexibel gewerkt, bij de ander mag er niet worden thuisgewerkt en bij een ander cluster zijn er weer goede afspraken over gemaakt.
- Een onderdeel van het Anders Werken zijn ook de flexibele tijdstippen. Hiermee wordt bedoeld dat een medewerker bijvoorbeeld om 15:00 stopt met werken en thuis met de kinderen is en 's avonds de laatste twee uren af maakt. Er zijn geen organisatie brede afspraken over het feit of een medewerker dat mag.
- Er zullen bijvoorbeeld ook kaders moeten worden opgesteld voor medewerkers die vragen om de eerste twee uur van de dag thuis te werken (telewerken) en vervolgens iets later vertrekken zodat de medewerker niet in de file komt te staan. Er zijn geen organisatie brede afspraken over gemaakt. Er is behoefte aan duidelijkheid.
- Meer overzicht krijgen in de vele instrumenten en regelingen door een duidelijk overzicht zoals de menukaart. Deze zal nog wel volledig moeten worden gemaakt.
- De oudere medewerkers hebben een behoefte om als coach/begeleider worden ingezet om jongere en nieuwe medewerkers mee te nemen en de weg wijs te maken. De behoefte is er, maar daar wordt tegenover gezet dat de werkdruk minder moet worden om voldoende tijd te hebben voor de begeleiding. Er kan een pool worden opgezet waarbij oudere medewerkers aan jongere worden gekoppeld en dit hoeft natuurlijk niet binnen een cluster plaats te vinden, maar horizontaal over de clusters heen.

Uit het interview met de leidinggevende is gebleken dat zowel medewerkers als leidinggevendens behoefte hebben aan kennis over duurzame inzetbaarheid. Managers kunnen de kennis vergaren door een Management Development dag te organiseren rondom het thema duurzame inzetbaarheid. De medewerkers kunnen het beste worden ingelicht door middel van presentaties per clusters, bijvoorbeeld tijdens het clusteroverleg. De presentatie kan het beste worden gegeven door een HR-adviseur van het cluster Personeel en Organisatie. De meeste medewerkers op de afdeling weten niet wie het aanspreekpunt van het cluster PO is. Door dit duidelijk te maken en informatie aan de medewerkers over te dragen over duurzame inzetbaarheid wordt direct ook de bereikbaarheid/aanspreekbaarheid van het cluster PO vergroot.

6. Conclusies en Aanbevelingen

Er dient antwoord te worden gegeven op de centrale vraag: *‘In welke mate zijn de bestaande regelingen en instrumenten omtrent duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat en hoe kan dit worden verbeterd bij de Provincie Limburg?’*. De hoofdvraag wordt beantwoord door de verschillende deelvragen te beantwoorden. Er wordt eerst een conclusie gegeven op deelvraag een en twee. De deelvragen hebben betrekking op wat is duurzame inzetbaarheid en welke huidige instrumenten en regelingen er op dit moment zijn om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Deelvraag drie heeft betrekking op de conclusies die kunnen worden getrokken uit de analyses van het vorige hoofdstuk. Dit wordt uitgebreid beschreven. Tot slot heeft deelvraag vier betrekking op de aanbevelingen over hoe duurzame inzetbaarheid kan worden bevorderd bij de Provincie Limburg, dit wordt ook uitgebreid beschreven. Er worden een aantal conclusies getrokken en direct na elke conclusie wordt een aanbeveling gegeven. Aan het eind van het hoofdstuk wordt een tijdsbalk weergegeven.

6.1 Deelvraag 1

Deelvraag een luidde: *‘wat is duurzame inzetbaarheid en welke elementen komen hierin naar voren?’*. Naar aanleiding van literatuurstudie over het begrip duurzame inzetbaarheid kan het onderstaande geconcludeerd worden:

Duurzame inzetbaarheid is een container begrip. Er zijn een aantal begrippen die affiniteit hebben met duurzame inzetbaarheid, zoals employability en vitaliteit. Duurzame inzetbaarheid is breder. Er wordt geen eenduidige definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Stoffelsen en Diehl *‘het beleid dat zich richt op duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften’* gebruikt. Een aantal kernbegrippen die terugkomen uit de definities van duurzame inzetbaarheid zijn: gezondheid, motivatie, vakkennis en werk-privébalans. Duurzame inzetbaarheid is een continu proces.

Het duurzame inzetbaarheidsbeleid is een vorm van personeelsbeleid waarbij rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Het houdt er rekening mee dat wensen en behoefte van ouderen anders zijn dan die van jonge starters. Elke levensfase kent de eigen mogelijkheden, problemen en uitdagingen. Door rekening daarmee te houden, blijven medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken.

6.2 Deelvraag 2

Deelvraag 2 luidt: *‘welke instrumenten en regelingen zijn er reeds om duurzame inzetbaarheid te bevorderen binnen de Provincie Limburg?’*. Door middel van deskresearch zijn de huidige instrumenten en regelingen beschreven. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen instrumenten op organisatie niveau en individueel niveau. Er wordt een korte omschrijving van het instrument gegeven en de bijdrage van het instrument aan de duurzame inzetbaarheid. Concluderend kan worden gesteld dat er vele instrumenten en regelingen zijn bij de Provincie Limburg. Er zijn 40 instrumenten en regelingen waar de medewerkers gebruik van kunnen maken. In bijlage XVII worden de instrumenten en regelingen in een overzicht weergegeven.

Concluderend kan gesteld worden dat duurzame inzetbaarheid ook bevorderd kan worden door kleine stappen in het dagelijkse werkleven. Door middel van de instrumenten en regelingen kunnen er knelpunten worden opgelost en door kleine stappen te zetten om bijvoorbeeld de gezondheid te verbeteren wordt de duurzame inzetbaarheid ook verbeterd. Voorbeelden van kleine acties zijn:

- Met de fiets naar het werk;
- met de bus een aantal haltes eerder uitstappen en een deel te voet afleggen;
- in plaats van binnen lunchen een halfuur buiten rondom het gebouw joggen of wandelen;
- meer fruit eten tijdens werktijd.

6.3 Deelvraag drie en deelvraag vier

Deze deelvragen beschrijven de conclusies die kunnen worden getrokken uit het onderzoek en de aanbevelingen die kunnen worden gemaakt om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen bij de Provincie Limburg. Er wordt per conclusie een aanbeveling gegeven. Deelvraag drie luidde: *‘welke conclusies kunnen getrokken worden uit het onderzoek van de DIX pilot?’*. Deelvraag vier luidde: *‘hoe kan duurzame inzetbaarheid worden bevorderd en welke instrumenten en regelingen kunnen nog toegevoegd worden aan het aanbod?’*. De conclusies worden getrokken uit het kwantitatieve onderzoek met de DIX vragenlijst en uit het kwalitatieve onderzoek door middel van interviews. De aanbevelingen worden opgesteld aan de hand van de getrokken conclusies, de interviews en literatuurstudie. Aan het eind van het hoofdstuk wordt een tijdsbalk weergegeven waarin concreet wordt aangegeven wanneer welke actie het beste kan worden uitgevoerd. In bijlage XVIII is de gehele conclusie beschreven. Dit hoofdstuk is een samenvatting van de gehele conclusie.

▪ Beleid

Concluderend kan gesteld worden dat de Provincie Limburg wel instrumenten heeft die duurzame inzetbaarheid bevorderen, maar dat er geen beleid wordt gevoerd om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Zowel vanuit leidinggevende als medewerkers is er behoefte aan beleidskaders waardoor er afspraken op organisatie breed niveau kunnen worden gemaakt. Een knelpunt is dat elk cluster een eigen beleid heeft op bepaalde instrumenten bijvoorbeeld als het gaat om het Anders Werken. Bij de een kan er flexibel worden gewerkt en bij de ander mag er helemaal niet plaats- en tijdsonafhankelijk worden gewerkt.

Advies: om een duurzaam inzetbaarheidsbeleid in te voeren bij de Provincie Limburg is het van belang dat er een visie ontstaat waarbij er wordt gestreefd naar duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers in elke levensfase. Er wordt geadviseerd om eenduidige beleidskaders vast te stellen in samenwerking met de directie, leidinggevend en de medewerkers van het cluster PO. Er wordt aanbevolen om beleidskaders af te spreken over algemene afspraken over duurzame inzetbaarheid en afspraken over hoe er maatwerk geleverd kan worden. Bij de algemene afspraken moet worden gedacht aan een vaste structuur om duurzame inzetbaarheid jaarlijks terug te laten komen in het planningsgesprek (J.M. Stoffelsen, 2007, p. 38).

▪ Managers en medewerkers informeren over duurzame inzetbaarheid

Managers en medewerkers hebben niet of nauwelijks kennis over duurzame inzetbaarheid. De leidinggevende is de persoon die individuele afspraken zal maken met de medewerker om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De leidinggevende en nog belangrijker de medewerker zal zich eerst bewust moeten worden van het onderwerp voordat deze verantwoordelijkheid neemt om de eigen duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

Advies: er wordt geadviseerd om eerst de managers kennis te geven over het onderwerp en vervolgens de medewerkers. Leidinggevend en hebben de kennis nodig om de beleidskaders vast te stellen en om knelpunten te voorkomen en verhelpen. Er wordt aanbevolen om leidinggevende te laten beschikken over basale kennis met betrekking tot de relatie belasting/belastbaarheid en de mogelijkheden om deze relatie beter in balans te brengen (J.M. Stoffelsen, 2007, pp. 39, 40). De kennis kan worden vergaard middels een Management en Development dag te organiseren over het thema duurzame inzetbaarheid..

Er wordt geadviseerd de medewerkers te informeren door middel van een presentatie per cluster. Dit kan worden gedaan door de clustermanager of een medewerker van het cluster PO. Het advies luidt om de clustermanager de presentatie te laten doen. De clustermanager kent de medewerkers en heeft een betere vertrouwensband met de medewerkers. Door de medewerkers te betrekken bij de presentatie en een groepsdialoog te starten over de persoonlijke wensen en behoeften zal er een open gesprek ontstaan.

▪ De DIX

Concluderend kan gesteld worden dat de DIX een goed instrument zou zijn om als hulp instrument aan te bieden, maar dat het niet verplicht zou moeten worden gesteld voor alle medewerkers van de Provincie Limburg. Dat past niet bij een flexibele en transparante organisatie. De toegevoegde waarde van de DIX is dat het een focus geeft aan de medewerkers over op welk gebied de duurzame inzetbaarheid kan worden bevorderd door de vragenlijst in te vullen. Vervolgens leidt het tot een concrete actie en het zorgt ervoor dat de medewerker getriggerd wordt om zich voor te bereiden op het planningsgesprek.

Advies: er wordt geadviseerd om de DIX ter beschikking te stellen aan de medewerkers. Het instrument kan beter niet worden verplicht, omdat niet iedere medewerker behoefte heeft aan het instrument. Het instrument draagt bij aan de bevordering van de duurzame inzetbaarheid. Het instrument heeft een toegevoegde waarde voor de organisatie.

- De DIX vragenlijst zorgt ervoor dat de medewerker een focus krijgt en de knelpunten dus worden onderzocht.
- Middels de menukaart kunnen gerichte, concrete acties worden gekozen. Er zijn zo veel mogelijkheden dat er voor elke medewerker wel een faciliteit geschikt is.

Het is een grote organisatie waarbinnen vier soorten generaties werkzaam zijn die zich in verschillende levensfasen bevinden. De DIX helpt om de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers te bevorderen en door de i-deals (afspraken) vast te leggen en monitoren zullen de medewerkers gemotiveerd worden om de actie daadwerkelijk uit te voeren.

▪ Jaargesprekkencyclus

Geconcludeerd kan worden dat het overgrote deel van de deelnemers het ermee eens zijn dat duurzame inzetbaarheid (de kernwaarden) een onderdeel hoort te zijn van de jaargesprekkencyclus. Daarbij komt dat de planningsgesprekken niet altijd naar behoren worden uitgevoerd en dat dus niet iedere medewerker van de Provincie Limburg de jaargesprekkencyclus volgt.

Advies: om ervoor te zorgen dat het duurzame inzetbaarheidsbeleid niet verzand, wordt er aanbevolen om het beleid te integreren in het reguliere personeelsbeleid. Er wordt geadviseerd om het duurzame inzetbaarheidsbeleid te borgen binnen de Provincie Limburg door structureel de dialoog te laten plaatsvinden over de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid tussen medewerker en leidinggevende. De kernwaarden kunnen worden opgenomen in het format voor het planningsgesprek. Er wordt geadviseerd om de DIX ook in te zetten als een voorbereiding op het planningsgesprek. Het resultaat van de vragenlijst kan worden gebruikt om de knelpunten en ambities op te stellen. Het is van belang voor elke medewerker om een jaargesprekkencyclus te hebben (J.M. Stoffelsen, 2007, pp. 40, 41).

▪ De dialoog

Concluderend kan gesteld worden dat alle medewerkers het een prettige dialoog vonden, omdat de medewerkers zelf de regie hadden over de onderwerpen in het gesprek. De leidinggevendenden hebben immers geen inzicht in de scores van de DIX. De kernwaarden functieontwikkeling en motivatie worden vaker besproken in de gesprekkencyclus, maar de gezondheid en werk-privé balans bijna niet. Uit het onderzoek is geconcludeerd dat het gesprek bij 33 procent heeft geleid tot een vervolgactie. Hier zou meer winst kunnen worden behaald.

Advies: tijdens de planningsgesprekken wordt er geadviseerd aan de leidinggevende om kort de kernwaarden één voor één te bespreken en de medewerker de regie te geven welke informatie deze wil vrijgeven. Er wordt geadviseerd aan de leidinggevendenden om het advies te geven aan de medewerkers om alvorens het planningsgesprek plaatsvindt de DIX vragenlijst in te vullen en een of meerdere doel(en) op te stellen of eventueel de menukaart te bekijken om acties te selecteren. Om ervoor te zorgen dat de gesprekken tot concrete acties leiden is het van belang dat er heldere i-deals (individuele afspraken) worden gemaakt tussen de leidinggevende en medewerker. De menukaart is een hulpmiddel om een keus te maken tussen de instrumenten en regelingen. Er wordt aanbevolen om de menukaart continu up-to-date te maken.

- Het vertrouwen

Concluderend kan gesteld worden dat ruim de helft het (essentiële) vertrouwen in de leidinggevende heeft, dat nodig is om een open dialoog te hebben over de eigen duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Tijdens de interviews is gebleken dat een oorzaak hiervan zou kunnen zijn de reorganisatie waardoor het grootste deel van de medewerkers heeft moeten solliciteren en sinds 1 juli 2013 in de nieuwe functie werkt en waarschijnlijk ook een nieuwe leidinggevende heeft.

Advies: er wordt geadviseerd om de medewerkers de keus te geven om het dialoog over duurzame inzetbaarheid met de leidinggevende of een HR-adviseur van het cluster PO te laten plaatsvinden. Het merendeel van de medewerkers heeft wel een vertrouwensband met de leidinggevende en zal het gesprek met de leidinggevende willen voeren. Voor het deel dat geen vertrouwen heeft in de leidinggevende is een HR-adviseur een onbevooroordeelde partij en kan eventueel meer vertrouwen bieden voor de medewerker.

- Instrumenten en regelingen

Concluderend kan gesteld worden dat de instrumenten en regelingen van de Provincie Limburg voldoende en kwalitatief aan de maat zijn. Er is nauwelijks behoefte aan nieuwe faciliteiten. Er is meerdere keren aangegeven, ook tijdens de start- en evaluatiebijeenkomst dat er meer behoefte is aan beleidskaders dan aan nieuwe instrumenten en regelingen. De medewerkers weten redelijk goed de instrumenten en regelingen te vinden. Maar hier zou nog wel winst kunnen worden gehaald. Op de HRM-wegwijzer staan niet alleen instrumenten en regelingen weergegeven, maar ook formats en overige zaken. Er is enige behoefte aan een overzicht zoals de menukaart waarop de instrumenten en regelingen verdeeld zijn op de kernwaarden met eventueel een korte beschrijving erbij.

Uit het onderzoek is gekomen dat een groot deel van de medewerker als ambitie heeft om te groeien in de loopbaan. De medewerkers zijn gericht op het verbeteren van de functieontwikkeling en de gezondheid. Er is maar een klein deel dat de huidige functie wil behouden, omdat de medewerkers zich graag willen ontwikkelen naar een betere functie .

Concluderend is er nog enige behoefte aan de volgende instrumenten, regelingen en faciliteiten:

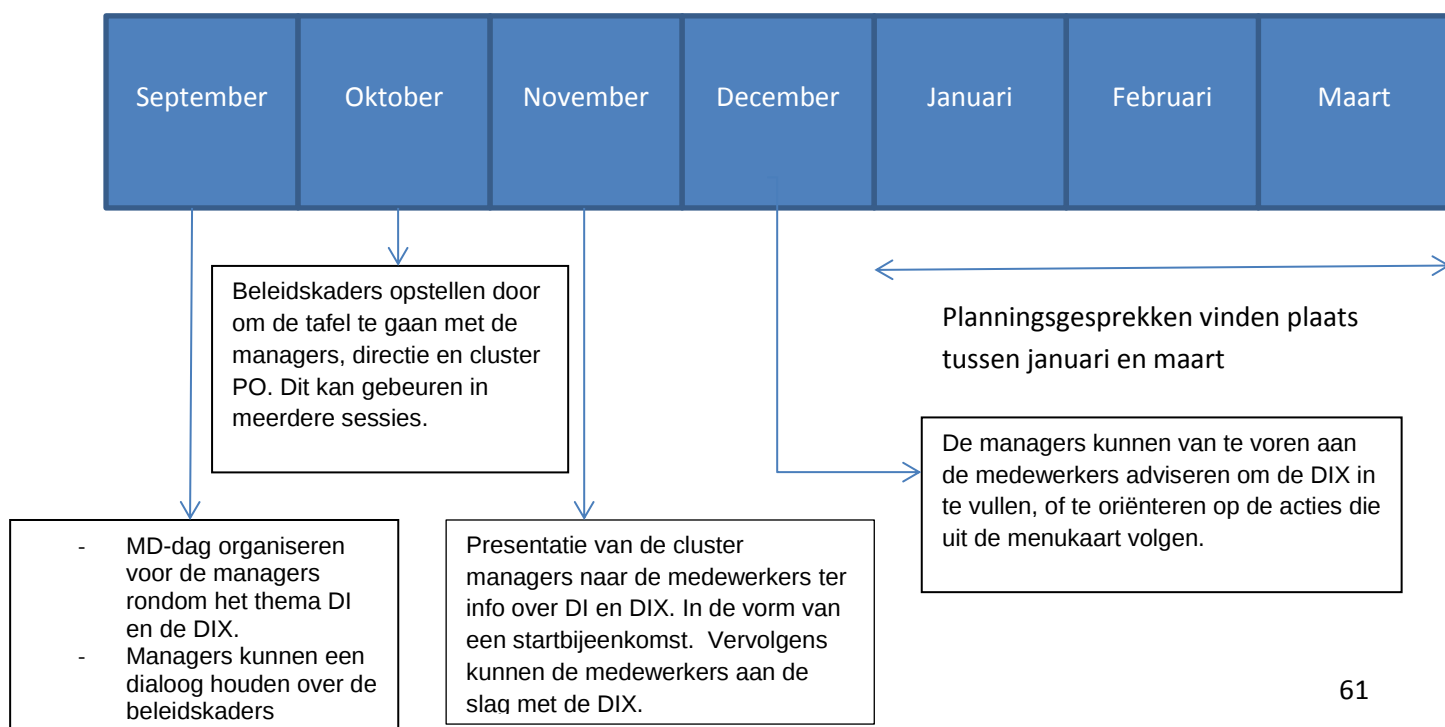
- Interne sportfaciliteit. Het BMI van meer dan de helft van de deelnemers is ongunstig;
- ontwikkeling op alle fronten. De medewerkers willen zich ontwikkelen naar een hoger niveau, ontwikkelen om de huidige competenties up-to-date te houden, persoonlijke ontwikkeling en meer uitdaging in het werk;
- persoonlijke coach om een specifiek doel te bereiken zoals bijvoorbeeld sporten. Een coach die monitort. Dit zou eventueel kunnen worden ingebouwd bij bestaande faciliteiten zoals de bedrijfsarts of arbodienst;
- kennis uitwisseling. Niet alleen tussen collega's, maar ook tussen oudere medewerkers (senioren) en jongere medewerkers (starters en junioren);
- een interne opvang voor kinderen. Eventueel voor tijdens de vakantieperiode;
- fruitschalen op de clusters;

- beleidskaders, ook over het thema Anders Werken (een onderdeel hiervan is telewerken);
- overzicht van de instrumenten en regelingen zoals de menukaart.

Advies: de instrumenten en regelingen zijn voldoende aan de maat en er is weinig behoefte aan nieuwe instrumenten en regelingen. Echter wordt er geadviseerd aan het cluster PO om een dialoog te houden over de volgende faciliteiten:

- Er is vraag naar meer ontwikkelingsmogelijkheden. De meeste medewerkers in de organisatie hebben een hoge functie en zitten aan het maximum van de salarisschaal. Er zijn reeds faciliteiten die hieraan bijdragen: Leren & Ontwikkelen, POP, marktplaats om interne (tijdelijke) vacatures en tijdelijke werkzaamheden aan te bieden en detachering. Er zijn natuurlijk niet een oneindig aantal mogelijkheden voor een medewerker om door te groeien naar een hogere functie. Er zal een behoefte (vacature) moeten zijn aan een functie. Door middel van de DIX kan de medewerker onderzoeken welke ontwikkelbehoefte er is en een concrete actie kiezen om de ambitie waar te kunnen maken. De komende jaren zullen er meerdere functies vrijkomen door pensionering en zal er meer mobiliteit ontstaan.
- Er is behoefte om kennis uit te wisselen tussen medewerkers. Er wordt geadviseerd om kennissessies te houden over een onderwerp. Medewerkers die informatie willen vergaren of juist een dialoog willen starten over een kennis onderwerp kunnen bijvoorbeeld om de tafel plaatsnemen en een kennissessie organiseren.
- Om de kennis van de oudere medewerkers niet verloren te laten gaan wordt er geadviseerd om een kennisuitwisselingspool op te zetten waarbij de kennis en vaardigheden van oudere medewerkers wordt overgedragen naar jongere medewerkers. In de pool worden ouderen medewerkers en jongere medewerker tijdelijk aan elkaar gekoppeld. Natuurlijk kunnen er medewerkers breed over de clusters heen aan elkaar worden gekoppeld ook in het kader van TVL.
- Zoals reeds geadviseerd is kan de Provincie Limburg het beste beginnen met kennis overbrengen over duurzame inzetbaarheid naar de managers en specifiek beleid ontwikkelen door kaders op te stellen.
- Een compleet overzicht ontwikkelen zoals de menukaart. Er wordt geadviseerd om de menukaart compleet te maken met alle instrumenten, regelingen en faciliteiten en up-to-date te houden.

Om een concreet overzicht te geven van de adviezen is er een tijdsbalk opgesteld. De tijdsbalk bestaat uit zeven maanden en begint direct na de zomervakantie van 2014.



Literatuurlijst

De literatuurlijst is opgedeeld in boeken, websites en overige.

Boeken

- C.M. van der Heijde, B. v. (2006). *A competency-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. Human Research Management.
- Cohen, J. K. (2002). *Het hart van de verandering*. Academic Service.
- Horn, T. (2005). *Over competentie management en employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- J.M. Stoffelsen, P. D. (2007). *Handboek levensfasebeweist personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/houten: Noordhoff Uitgevers.
- M. Thunnissen, J. T. (2000). *Beleid zonder Management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Pol, E. (2011). *Strategisch HRM erkennen, begrijpen en doen*. Assen: Van Gorcum.
- Verhoeven, N. (2008). *Wat is onderzoek*. Hoofddorp: Boom Onderwijs.

Websites

- ABP. (z.d.). *FPU*. Opgeroepen op maart 23, 2014, van ABP: <http://www.abp.nl/over-pensioen/soorten-pensioen/fpu/>
- Ben jij een jobhopper*. (2013, september 3). Opgeroepen op juni 5, 2014, van Envia: <http://envia.nl/ben-jij-een-jobhopper/>
- CBS. (2006, februari 6). *Vrouwen in opmars op de arbeidsmarkt*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2006/2006-1879-wm.htm>
- CBS. (2012, december 13). *kerncijfers allochtonen 2010-2060*. Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS Statline: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80759NED&D1=a&D2=0-1,5,10,15,20,25,30,35,40,45,I&HD=110419-1320&HDR=G1&STB=T>
- CBS. (2013). *Arbeid en sociale zekerheid*. Opgeroepen op maart 19, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/extra/tension-meter.htm>
- CBS. (2014, februari 14). *Economische groei*. Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/dne/economische-groei/archief/2014/2013-14-02-01-ne-e1.htm>

- CBS. (2014, maart 18). *Prognose bevolking kerncijfers 2012-2060*. Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS Statline:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81593NED&D1=a&D2=0&D3=0-1,3,8,13,18,23,28,33,38,43,l&HD=130605-0940&HDR=G1,G2&STB=T>
- CBS. (2014, maart 20). *Werkloosheid provincies*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van CBS statline:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71761NED&D1=3,7&D2=0,5-16&D3=40,45,50,55,60,69,74,l&HD=140304-1010&HDR=T,G2&STB=G1>
- CBS bevolkingsteller. (2014, maart 18). Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS:
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/bevolkingsteller.htm>
- CBS Leeftijdopbouw piramide. (2014). Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS:
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm>
- Deskresearch. (sd). Opgeroepen op mei 28, 2014, van Alles over Marktonderzoek:
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch>
- Documenten t.b.v. Plan van Aanpak en Scriptie. (2013-2014). Opgeroepen op februari 24, 2014, van Blackboard Zuyd Hogeschool:
http://blackboard.zuyd.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_tab_group_id=_2_1&url=%2Fwebapps%2Fblackboard%2Fexecute%2Flauncher%3Ftype%3DCourse%26id%3D_7473_1%26url%3D
- Duurzaam inzetbaarheid centrum. (z.d.). Opgeroepen op april 22, 2014, van Duurzaam inzetbaarheid centrum: <http://www.duurzaaminzetbaarheidcentrum.nl/>
- Ecabo. (2014). *Trends ontwikkelingen*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van Ecabo:
<http://www.ecabo.nl/orde-en-veiligheid/trends-ontwikkelingen/>
- Euregio-Raad. (sd). Opgeroepen op juni 5, 2014, van www.euregio.eu:
<http://www.euregio.eu/nl/over-euregio/organisatie/euregio-raad>
- Externe omgeving destep factoren. (z.d.). Opgeroepen op maart 20, 2014, van Coutinho:
http://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/externe_omgeving_destep_factoren.pdf
- Giesen, C. v. (2013, maart 1). *Wat is het rendement van duurzaam meedoen*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van Alles over HR:
<http://www.allesoverhr.nl/Themas/Duurzame%20inzetbaarheid%20-%20wat%20is%20het%20rendement%20van%20duurzaam%20meedoen%20deel%202.aspx>
- Inzetbaarheidtoolbox. (z.d.). Opgeroepen op februari 25, 2014, van Toolboxduurzameinzetbaarheid:
http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/inzetbaarheidstoolbox/show-instrument.html?instrument_id=46
- IPO. (z.d.). Opgeroepen op februari 19, 2014, van De zeven kerntaken van de provincies:
<http://www.ipo.nl/over-de-provincies/de-zeven-kerntaken-van-de-provincies>

- Ixly. (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op april 8, 2014, van Ixly: <http://www.ixly.nl/duurzame-inzetbaarheid>
- KPN. (2013, juni 18). *4G*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van KPN: <http://forum.kpn.com/t5/4G-in-de-praktijk/Nooit-meer-WiFi-zoeken-met-4G/bap/106110>
- Luttikhuis, E. (2011, februari 11). *Is jouw online onderzoek representatief?* Opgeroepen op mei 26, 2014, van Net Q: <http://www.netq-enquete.nl/nl/blog/representatief-onderzoek>
- Management inspelen op de vijf i's*. (z.d.). Opgeroepen op maart 21, 2014, van Dealerinfo: <http://www.dealerinfo.nl/2003/306/manage.htm>
- ManagementSite. (z.d.). *Social Media*. Opgeroepen op maart 19, 2014, van ManagementSite: <http://www.managementsite.nl/kennisbank/social-media#Sec3>
- Muilwijk, E. (sd). *Destep Analyse*. Opgeroepen op mei 20, 2014, van Intermarketing alles over marketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- Nederland, M. (2013, november 13). *Het nieuwe werken*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/het-nieuwe-werken>
- Ondernemen, M. (2013). *People planet profit*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van MVO ondernemen: <http://www.mvo-ondernemen.nl/people-planet-profit>
- Overheid. (2014). *E-overheid*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van E-overheid: <http://www.e-overheid.nl/>
- Overheid. (2014, mei 12). *Wet aanpassing arbeidsduur*. Opgeroepen op mei 12, 2014, van Wetten Overheid: http://wetten.overheid.nl/BWBR0011173/geldigheidsdatum_19-05-2014#PAR664865
- Prodemos. (z.d.). Opgeroepen op februari 19, 2014, van Wat doet de provincie: <http://www.prodemos.nl/Kenniscentrum/Informatie-over-politiek/De-provincie/Wat-doet-de-provincie>
- Provincie Limburg. (2010, december 9). *Competentiemanagement*. Opgeroepen op mei 10, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Competentiemanagement.aspx>
- Provincie Limburg. (2010, juni 1). *intranet*. Opgeroepen op februari 20, 2014, van Besluit van Gedupeerde Staten: <http://intranet/>
- Provincie Limburg. (2011, mei 30). *Arbobeleid*. Opgeroepen op mei 15, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Arbobeleid.aspx>
- Provincie Limburg. (2011, januari 10). *Buitengewoon verlof*. Opgeroepen op mei 15, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Buitengewoon%20verlof.aspx>
- Provincie Limburg. (2011, januari 25). *Deeltijdarbeid*. Opgeroepen op mei 12, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Deeltijdarbeid.aspx>

Provincie Limburg. (2011, juli 6). *fiets voor woon-werkverkeer* . Opgeroepen op mei 15, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Fiets%20voor%20woon-werkverkeer.aspx>

Provincie Limburg. (2011, november 25). *Intranet*. Opgeroepen op februari 24, 2014, van Toekomstvast Limburg concrete doelen: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Cultuur_en_werkwijze/Concrete_doelen

Provincie Limburg. (2013, november 22). *Cultuur en werkwijze*. Opgeroepen op maart 27, 2014, van Intranet: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Cultuur_en_werkwijze

Provincie Limburg. (2013, November 25). *Intranet*. Opgeroepen op februari 19, 2014, van Organisatie: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Organisatie

Provincie Limburg. (2013, oktober 30). *Intranet Wiki*. Opgeroepen op februari 23, 2014, van Intranet Wiki: <http://wiki/Wikipagina%27s/Concernstaf.aspx>

Provincie Limburg. (2013, december 11). *Leren en Ontwikkelen*. Opgeroepen op mei 10, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Leren%20en%20ontwikkelen.aspx>

Provincie Limburg. (2013, september 2). *Loopbaanplein*. Opgehaald van Toekomstvast Limburg: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Werkplein/Loopbaanplein

Provincie Limburg. (2013, mei 7). *Marktpllein*. Opgeroepen op mei 10, 2013, van Toekomstvast Limburg: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Werkplein/Marktpllein

Provincie Limburg. (2013, oktober 30). *POP-gesprek*. Opgeroepen op mei 6, 2014, van HRM-wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/POP-gesprek.aspx>

Provincie Limburg. (2013, September 17). *Vertrouwenspersoon*. Opgeroepen op mei 15, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Vertrouwenspersonen.aspx>

Provincie Limburg. (2013, september 2). *Werkplein*. Opgeroepen op mei 10, 2014, van Toekomstvast Limburg: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Werkplein

Provincie Limburg. (2014, januari 24). *Jaargesprekken*. Opgeroepen op mei 10, 2014, van HRM-wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Jaargesprekken.aspx>

Provincie Limburg. (2014, maart 20). *Sporten*. Opgeroepen op mei 12, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Sporten.aspx>

Rijksoverheid. (2012, oktober 16). *Wijzigingen in de AOW*. Opgeroepen op maart 23, 2014, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/wijzigingen-in-de-aow>

Rijksoverheid. (z.d.). *Bevolkingskrimp*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingskrimp/oorzaken-en-gevolgen-bevolkingskrimp>

Rijksoverheid. (z.d.). *decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten* . Opgeroepen op maart 20, 2014, van Rijksoverheid:

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

Rimote. (z.d.). *Cloud*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van Rimote: <http://rimote.nl/support/kennisbank/cloud-hosting/wat-is-cloud-hosting/cloud-dienst-een-cloud-vanuit-de-internetgebruiker>

Sterkste groei Nederlandse economie in drie jaar tijd. (2014, februari 14). Opgeroepen op maart 18, 2014, van NCR: <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/02/14/nederlandse-economie-groeit-met-07-procent-herstel-zet-door/>

Strategie, H. (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van HR strategie: <http://www.hrstrategie.nl/how-to-item/duurzame-inzetbaarheid.11514.html>

Tweedekamer. (z.d.). *Digitale overheid 2017*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van Tweedekamer: http://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/dossiers/digitale_overheid_2017.jsp

Van Dale. (2014). Opgeroepen op april 16, 2014, van Van Dale: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=duurzaam&lang=nn>

Volksgezondheid, N. K. (2013, december 12). *Vergrijzing*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van Nationaal Kompas : <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>

Werk & Economie. (sd). Opgeroepen op 5 juni, 2014, van Euregio: <http://www.euregio.eu/nl/werk-economie>

WerkVanNu. (z.d.). *Nationaal Inzetbaarheidsplan*. Opgeroepen op februari 25, 2014, van WerkVanNu: <http://werkvanu.nl/over-ons/nationaal-inzetbaarheidsplan>

Willenswaard, E. v. (2013, december 17). *Trends 2014*. Opgeroepen op maart 21, 2014, van Emmerce: <http://www.emmerce.nl/interviews/serie-experts-over-2014-de-trends-in-digital-media-en-social>

Rapporten, artikelen en overige

AWVN. (2012). *Hoe houden organisaties zich bezig met duurzame inzetbaarheid*. AWVN.

Bergenhuisen, G. (2014, maart 13). Gesprek met HR-business partner . Provincie Limburg.

Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties*. Amsterdam: Universiteit Tilburg.

Depondt, N. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van Junior tot Senior*. Sittard: Hogeschool Zuyd faculteit PBM.

Directie. (16 januari 2012). *Sturingsfilosofie*. Maastricht: Provincie Limburg.

dr. A. de Lange, p. d. (2013). *Een leven lang inzetbaar?* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

FNV bondgenoten. (2005, september). *Nota leeftijd en werk*. Amsterdam: Stichting FNV Pers.

- Gründemann, R. (2010). *Nederlandse praktijkrichtlijn 6070: Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers*. Delft: NEN Uitgeverij .
- Hogeschool, Z. (2013). *Stagenota AS voor studenten PBM AS 2013-2014 periode 1 en 2*. Sittard: Zuyd Hogeschool.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife! ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- IPO. (2010). *Provincies: een eigentijds profiel*. IPO.
- IPO. (2012). *Personeelsmonitor provincies*. Den Haag: A&O-fonds Provincies.
- J. van der Klink, A. B. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. ZonMw.
- Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- (2010). *Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 'Duurzame inzetbaarheid van medewerkers'*. NEN.
- NEN. (2012). *Maak medewerkers duurzaam inzetbaar*. NEN.
- P. Brown, A. H. (2003). *Employability in a knowledge-driven economy*. Journal of Education and Work.
- P. Leisink, J. T. (2004). *Langer doorwerken met beleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Planbureau, C. (2013). *Macro economische verkenning 2014* . Den Haag: Sdu uitgevers.
- Provincie Limburg. (2011). *Een procesgerichte organisatie voor een toekomstvast Limburg*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2012). *Directie Team Nota*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2012). *Nota Directieteam Duurzame Inzetbaarheid*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2012). *Sociaal jaarverslag*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2013). *Verslag Georganiseerd Overleg concept aanleiding*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2013). *Verzuimpercentage PIMS*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2014, januari 16). *Intranet*. Opgeroepen op februari 20, 2014, van Griffie: <http://intranet/>
- Provincie Limburg. (2014). *PIMS aantal medewerkers*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2014, februari 13). *Planning Duurzame Inzetbaarheid*. Maastricht.
- Provincie Limburg. (2014). *Rechtspositiebundel*. Maastricht: Provincie Limburg.

- Provincie Limburg. (2014). *Visie en uitgangspunten voor Leren en Ontwikkelen*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (25 oktober 2012). *Bouw- en ontwikkelplan Kabinet*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (5 september 2011). *Versterking rol Directie Provincie Limburg de Concernstaf als pilot TVL*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg, D. (10 april 2012). *De Bouw- & Ontwikkelpunten: de soms der delen*. Maastricht: Directie.
- Roumans, G. (2014, April 28). De faciliteiten van Leren en Ontwikkelen. *Gesprek met coach*. Maastricht.
- S. Brouwer, A. d. (februari 2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Smeijsters, H. (2014, juni 3). Stones geen jobhoppers. *De Limburger*, p. 1.
- TNO. (2010). *Naar een monitor voor duurzame inzetbaarheid*. Hoofddorp: TNO.
- TNO. (2011). *Nationaal Inzetbaarheidplan Instrumenten en verantwoording*. Hoofddorp: TNO.
- TNO. (2012). *Inzicht in inzetbaarheid: Monitoring NI Plan 2012*. Zaandam: Nationaal inzetbaarheid.
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid, d. S. (2010). *De grote uittocht*. Verbond Sectorwerkgevers Overheid, de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Welter, G. (z.d.). Presentatie Realiseren van duurzame inzetbaarheid. Randstad HR Solutions.
- WerkVanNu, N. I. (2014). *Voorbeeld Value Case*. WerkVanNu.
- Zestor. (2009). *Handreiking Generatiemanagement*. Den Haag: CBE Group B.V.

Fluitend naar de volgende stap

PROVINCIE
LIMBURG

BIJLAGEN AFSTUDEERSCRIPTIE



Zuyd Hogeschool

Faculteit:	Management en Recht
Opleiding:	People and Business Management
Datum van uitgifte:	13 juni 2014
Organisatie:	Provincie Limburg
Werkplekbegeleidster:	Nadine Depondt
Auteur:	Eva Merckx
Eerste examiner:	John Pörteners
Tweede examiner:	Cor Weerts

Inhoudsopgave

Bijlage I:	DESTEP analyse
Bijlage II:	Plan van Aanpak
Bijlage III:	Verslag startbijeenkomst pilot DI
Bijlage IV:	De DIX vragenlijst
Bijlage V:	De interviewvragen
Bijlage VI:	Evaluatievragenlijst van het DIX portaal
Bijlage VII:	Menukaart ten behoeve van de DIX
Bijlage VIII:	Deelnemers van de DIX pilot
Bijlage IX:	Posters uitnodiging voor de DIX pilot
Bijlage X:	Uitnodigingsmail voor de Startbijeenkomst
Bijlage XI:	Herinneringsmail voor de evaluatie
Bijlage XII:	Uitwerking geïnterviewde 1 (leeftijdscategorie 35-50)
Bijlage XIII:	Uitwerking geïnterviewde 2 (leeftijdscategorie >50)
Bijlage XIV:	Uitwerking geïnterviewde 3 (leeftijdscategorie 20-35)
Bijlage XV:	Uitwerking geïnterviewde 4 leidinggevende
Bijlage XVI:	Schematische weergaven van de resultaten uit de DIX pilot
Bijlage XVII:	Instrumenten en regelingen in het kader van duurzame inzetbaarheid
Bijlage XVIII:	Het gehele hoofdstuk van de conclusies en aanbevelingen
	Literatuurlijst van de bijlagen

Bijlage I: DESTEP analyse

Er wordt een externe omgevingsanalyse uitgevoerd om een helder beeld te creëren van factoren die van invloed zijn op de Provincie Limburg. Deze analyse wordt gemaakt aan de hand van het DESTEP-model. De Provincie Limburg heeft geen invloed op deze factoren, maar kan als organisatie wel proberen om in te spelen op de factoren. DESTEP staat voor demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke factoren. Uit deze analyse komen de kansen en bedreigingen naar voren. Hier kan de Provincie Limburg rekening mee houden en zich op aanpassen. Voor de afstudeerscriptie is geen interne analyse noodzakelijk. Echter is het wel van belang om een aantal kerncijfers in kaart te brengen omtrent de personeelssamenstelling en personeelsgegevens. Om deze in kaart te brengen wordt er bij de eerste drie hoofdstukken (demografisch, economisch en sociaal-cultureel) onderaan kort ingegaan op een aantal feiten en kenmerken van het personeelsbestand van de Provincie Limburg. De gegevens zijn verworven uit de Personeelsmonitor provincies (2012) en het Sociaal jaarverslag (2012) en geven een algemeen beeld van de personeelssamenstelling.

1.1 Demografisch

Deze factor richt zich op de bevolkingssamenstelling; meer inzicht in deze factor kan voor een organisatie van cruciaal belang zijn. Factoren die van belang zijn: leeftijdsopbouw van de bevolking, groei en omvang van de bevolking, grootte van de huishoudens, mate van urbanisatie en diversiteit (Externe omgeving destep factoren, z.d.).

In maart 2014 telde Nederland meer dan 16,8 miljoen inwoners (49,5 procent mannen en 50,5 procent vrouwen). (CBS bevolkingsteller, 2014) De bevolking van Nederland zal nog toenemen tot 17,8 miljoen in 2025. Vergeleken met eerdere prognoses neemt de verwachte bevolkingsgroei af. Van de toename van 1,1 miljoen zal een belangrijk deel een migrantenachtergrond hebben en gaat het vooral om tweede- of derde generatie migranten. Dat komt onder andere doordat de gezinnen van migranten in het algemeen groter zijn. Deze gezinnen gaan zich ook meer spreiden over het land op zoek naar grotere en betaalbare huizen in randgemeenten (CBS, kerncijfers allochtonen 2010-2060, 2012). De laatste twintig jaar heeft de overheid steden aantrekkelijker gemaakt als woongebieden. Bovendien blijkt uit een onderzoek van het CBS dat steeds meer mensen van het platteland verhuizen naar de grotere steden (urbanisatie). Er zal een toestroom komen naar de steden: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere. De toestroom zal vooral gaan om studenten, alleenstaanden en hoogopgeleiden die graag leven en werken in de stedelijke centra. Gebieden waar de bevolking hoe dan ook zal krimpen, komt vooral voor in de noordelijke provincies, Limburg, de Achterhoek en Zeeland (Rijksoverheid, Bevolkingskrimp, z.d.).

De bevolking van Nederland is geleidelijk aan het vergrijzen en het aantal ouderen neemt versneld toe. De belangrijkste oorzaak voor de sterk toenemende vergrijzing van de bevolking is gelegen in de geboorte-ontwikkelingen in het verleden: de babyboomgeneratie van 1946-1970 begint sinds 2011 de leeftijd van 65 jaar te passeren. Verder heeft de stijgende levensverwachting en de daling van het aantal geboorten vanaf het eind van de jaren 60 er toe bijgedragen (Volksgezondheid, 2013). Volgens onderzoek van de bevolkingsprognose 2012-2060 zal het aantal personen van 65 jaar en ouder toenemen van 2,8 miljoen in 2013 tot 3,3 miljoen in 2020 tot een hoogtepunt van 4,7 miljoen in 2040. De komende jaren zal vooral het aandeel 65-79-jarigen sterk stijgen en vanaf 2025 neemt ook de groep personen van 80 jaar en ouder sterk toe (dubbele vergrijzing). In 2040 wordt het hoogtepunt van het aantal personen van 65 jaar en ouder verwacht. Dit zal naar schatting 26 procent van de bevolking zijn, waarvan een derde ouder is dan 80 jaar. Ter vergelijking: in 2012 is het percentage personen van 65 jaar en ouder nog 16 procent, waarvan 25 procent 80 jaar en ouder is. Dit betekent dat mensen nu en in de toekomst langere levensverwachting hebben (CBS Leeftijdopbouw piramide, 2014).

Het aantal jongeren van nul tot 20 jaar blijft tussen de 3,7 en 3,8 miljoen schommelen tussen 2013 en 2060. De bevolkingsomvang van personen tussen de 20 en 65 jaar neemt geleidelijk af van tien miljoen in 2013 tot 9,5 miljoen in 2060 (CBS, Prognose bevolking kerncijfers 2012-2060, 2014). De komende decennia neemt de uitstroom van oudere medewerkers toe en de instroom van jongeren en andere groepen zoals gehandicapten blijft achter. Dit wordt ook wel vergrijzing en ontgroening genoemd. Vanwege de ontgroening wordt het moeilijker om vacatures te vervullen door jonge mensen (Strategie, z.d.).

Er werken steeds meer vrouwen en het aantal vrouwen in hogere functies stijgt. In 2011 hadden bijna 3,3 miljoen (60 procent) vrouwen een baan van twaalf uur per week of meer. Dat waren er ruim 460 duizend meer dan in 2002 (53 procent). Vooral het aantal vrouwen met een deeltijdbaai van 20 tot 35 uur per week groeide. De voornaamste reden waarom vrouwen voor een deeltijdbaai kiezen, is de zorg voor het gezin of huishouden. Van 2002 tot 2011 steeg de arbeidsparticipatie van de bevolking van 15 tot 65 jaar van 64,5 procent naar ruim 67 procent. Deze toename is volledig toe te schrijven aan vrouwen. De werkgelegenheid heeft zich in de periode 2001-2005 voor vrouwen gunstig ontwikkeld. Vooral in de gezondheidszorg, het onderwijs en het openbaar bestuur gingen meer vrouwen aan de slag (CBS, Vrouwen in opmars op de arbeidsmarkt, 2006).

De overheidssectoren, onderwijs en zorg gaan een cruciale periode tegemoet. Door de vergrijzing wordt een tekort aan gekwalificeerde mensen verwacht en door bezuinigingen is er sprake van krappe budgetten. In de overheid en onderwijssector werken nu bijna een miljoen mensen. In 2020 zijn gemiddeld zeven op de tien mensen vertrokken of van baan gewisseld. Een belangrijk deel gaat met pensioen. Zodra de arbeidsmarkt weer aantrekt, wordt het lastig om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden. Door een tekort kan de continuïteit en kwaliteit van de diensten van de overheid, onderwijs en zorg ingrijpend onder druk komen te staan (Verbond Sectorwerkgevers Overheid, 2010).

De uittrekking van oudere werknemers gaat gepaard met het verliezen van intrinsieke en extrinsieke kennis. De extrinsieke kennis, is kennis die de medewerkers kan verwoorden. De kennis kan worden opgeslagen in systemen, protocollen of instructies en is daardoor makkelijker over te dragen naar andere medewerkers. De medewerkers hebben ook intrinsieke kennis, deze kennis zit in het hoofd van de medewerker en is lastig te verwoorden. De kennis ontstaat vooral door ervaring. Organisaties zullen zich bewust moeten worden dat het van belang is voor de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening dat kennis op tijd wordt overgedragen. Het is essentieel om zoveel mogelijk goede medewerkers voor het bedrijf te behouden. Duurzame inzetbaarheid speelt hierop in.

De bevolking is aan het verouderen en neemt vervolgens af. Samengevat verandert de samenstelling in Limburg en vooral in Zuid-Limburg en andere krimpgebieden door: de sterk toenemende aantal ouderen (vergrijzing), daling van het aantal geboortes en door gezinnen met kinderen, jongeren en hoogopgeleiden naar grotere steden vertrekken (ontgroening) (Rijksoverheid, Bevolkingskrimp, z.d.).

Aantal feiten bij Provincie Limburg:

Op 1 januari 2013 was de totale formatie 883,50 fte. In 2012 is het aantal fte afgenomen met ongeveer 37 fte. In 2012 heeft de organisatie 13 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is een daling ten opzichte van 2011 (21 nieuwe medewerkers). De gemiddelde leeftijd van de nieuwe medewerkers bedraagt 40,4 jaar (Provincie Limburg, 2012, p. 30). 39 procent is vrouwelijk en 61 procent van de medewerkers zijn mannelijk (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 5). Minder dan een procent is niet-westerse allochtoon en acht procent is een westerse allochtoon. Vanaf 2006 is de gemiddelde leeftijd van de provinciale medewerkers jaarlijks licht gestegen, ook in 2012. In 2012 was de gemiddelde leeftijd 48,3. Dit is een stijging van ruim een half jaar ten opzichte van 2011 met een gemiddelde leeftijd

van 47,5. De meeste mannen zitten in de leeftijdsgroep van 56 tot en met 60 jaar en de meeste vrouwen in de leeftijdsgroep 41 tot en met 45 jaar (Provincie Limburg, 2012, p. 30). In 2012 zijn er vijf medewerkers onder de 25 jaar, dit komt neer op 0,54 procent. 88 medewerkers zijn onder de 35 jaar, dit komt neer op 9,5 procent. 412 medewerkers zijn op dat moment ouder dan 50 jaar, dit komt neer op 44 procent. De uitstroom leeftijd gaat omhoog. In 2005 lag deze nog op 59,4 jaar. Inmiddels is de gemiddelde leeftijd van vervroegde uittreding toegenomen tot 63,9 jaar. De verhoging wordt veroorzaakt door de afschaffing van de FPU-regeling en door het verhogen van de pensioenleeftijd (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, pp. 4, 5, 6, 7). In 2011 was het ziekenverzuimpercentage 5,3 procent en in 2012 is dit afgenomen tot 4,8 procent (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 18). In januari van 2013 betrof het percentage 5,8 procent en in december 2013 is het percentage afgenomen naar 4,4 procent (Provincie Limburg, 2013).

Om te kunnen focussen op de kerntaken en zich te richten op ontwikkelingen uit de maatschappij is het van belang dat de provincie flexibel is. Een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid die zich tot de kerntaken beperkt en waarbij taken zo dicht mogelijk bij de burger worden belegd. Dat is waar Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen voor staan. Om te komen tot flexibele en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening is het voor de provincie Limburg van belang te beschikken over een mobiel personeelbestand. Personeel dat multi-inzetbaar is binnen en buiten de organisatie zorgt ervoor dat de provincies kunnen voldoen aan de eisen die gesteld worden door de maatschappij. Medewerkers bij de provincie blijven over het algemeen lang bij de provincie werken. De gemiddelde diensttijd is 16 jaar. Dit is toegenomen door de verhoging van de AOW leeftijd, de lastige positie op de arbeidsmarkt om extern een baan te zoeken en door de hoge gemiddelde leeftijd. Ook van vastzittende medewerkers wordt flexibiliteit verwacht. Medewerkers kunnen zowel intern als extern mobiel zijn. Vanuit CAP wordt dit ondersteund door de aanstelling in algemene dienst. Uit de cijfers van het tweejaarlijkse Personeels- en Mobiliteits-onderzoek 2012 (POMO) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties onder overheidsmedewerkers, blijkt dat bijna een derde van de provincie-medewerkers opzoek is naar een nieuwe functie. Het grootste deel is opzoek naar een nieuwe functie bij dezelfde werkgever. 71 procent zoekt latent werk en zijn niet actief op zoek. Er is dus wel potentiële mobiliteit bij de provincie aanwezig. In de functieschalen 16 tot en met 18 en in mindere mate 9 en 10 is sprake van hogere externe mobiliteit dan in andere functieschalen. Zowel de in- als de uitstroom is hoger. Een verklaring is dat het voor deze groep makkelijker is mobiel te zijn, aangezien er op de arbeidsmarkt meer vraag is naar medewerkers op dit niveau (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, pp. 13, 14, 15). In de periode tussen 2008 en 2012 heeft de Provincie Limburg 1,3 procent van de loonsom besteed aan loopbaan, scholing en mobiliteit. De provincies hebben gemiddeld 2,4 procent van de loonsom uitgegeven hieraan. De cao-norm betreft twee procent. Limburg ligt dus ver onder het gemiddelde en de cao-norm (IPO, Personeelsmonitor provincies, 2012, p. 20).

Er wordt een forse uitstroom verwacht, terwijl het aanbod op de arbeidsmarkt minder groot zal zijn. Het wordt een zware opgave om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Provincies moeten hierbij concurreren met andere overheden en het bedrijfsleven die ook met vergrijzing en ontgroening hebben te kampen. Op basis van de huidige leeftijdsverdeling is te voorspellen dat tussen nu en 2020 ruim een kwart van het personeel zal uitstromen in verband met pensionering/FPU. Hiernaast zullen medewerkers uitstromen door ontslag op eigen verzoek, het niet verlengen van tijdelijke contracten en overige redenen. In de onderstaande afbeelding is het aantal 65-jaren die uittreden tot en met 2020 te zien.

Jaartal	Aantal fte dat 65 wordt in dit jaar	Cumulatief fte
2012	5,7	5,7
2013	6,5	12,2
2014	11,7	23,8
2015	17,3	41,1
2016	26,5	67,6
2017	31,6	99,2
2018	26,5	125,7
2019	32,2	157,9
2020	34,9	192,8

Tabel 1 Aantal 65-jaringen die uittreden tot en met 2020 (Depondt, 2012, p. bijlage 2)

1.2 Economisch

Dit zijn factoren die met economische groei, inflatie, koopkracht en dergelijke te maken hebben (Externe omgeving destep factoren, z.d.).

Het blijkt uit de cijfers van het CBS dat de Nederlandse economie groeit in 2014 met een half procent na de opeenvolgende kwartalen van krimp in het verleden jaar. Alleen de consumptie krimpt nog in 2014, maar wel minder dan in 2013. Hoewel dat goed nieuws is, is Nederland nog lang niet uit de crisis. In het tweede kwartaal van 2013 is de economie van het eurogebied voor het eerst in ruim ander halfjaar gegroeid. De Franse en Duitse economie heeft eveneens groeicijfers. Het gaat de goede kant op, maar dit jaar zal nog geen jaar zijn van grote groei. Het wordt een overgangsjaar (Sterkste groei Nederlandse economie in drie jaar tijd, 2014). In Italië en Spanje houdt de recessie aan, ofschoon ook daar de productiedaling kleiner is geworden. De economische crisis uit 2008 is een wereldwijd probleem, met name voor Europa en Noord-Amerika. De economieën van Brazilië, Rusland, India en China groeien wel, maar vertraagt (Planbureau, 2013, pp. 18, 19).

De Nederlandse economie groeide in het vierde kwartaal van 2013 met 0,7 procent ten opzichte van een kwartaal eerder. Dat is de sterkste groei in drie jaar tijd. Ten opzichte van een jaar geleden groeide de economie in het vierde kwartaal eveneens met 0,7 procent. In 2013 is de economie in totaal met 0,8 procent gekrompen. De consumptie is sinds 2008 gedaald en die daling houdt aan. In het vierde kwartaal van 2013 daalde de consumptie door huishoudens met 0,8 procent en de consumptie door de overheid met 0,6 procent. De investeringen groeiden met 5,3 procent ten opzichte van een jaar eerder. De uitvoer van goederen en diensten groeide licht met 0,4 procent en de invoer kromp met 0,9 procent (CBS, Economische groei, 2014).

De economische groei wordt vooral gedrukt door de binnenlandse bestedingen. Zowel de consumptie, de investeringen als de overheidsbestedingen leveren een negatieve bijdrage (Planbureau, 2013, p. 10).

De werkloosheid is in februari verder opgelopen. In februari 2014 was 8,8 procent werkloos van de Nederlandse beroepsbevolking. In januari was dat nog 8,6 procent. Het is de derde maand op rij waarin de werkloosheid stijgt (CBS, Arbeid en sociale zekerheid, 2014). Het aantal werklozen nam met 13.000 toe tot 691.000 en is daarmee weer terug op het niveau van juli 2013. In Limburg is 8,3 procent werkloos in 2013 (CBS, Werkloosheid provincies, 2014). De spanning op de arbeidsmarkt is in het vierde kwartaal 2013 iets toegenomen, maar blijft laag. De spanningsindicator is voor het eerst sinds de tweede helft van 2011 weer toegenomen. Als gevolg van een dalende werkloosheid is het aanbod van arbeid iets afgenomen. Dit kwam doordat meer mensen zich terugtrokken van de arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd is de vraag naar arbeid licht toegenomen, maar is nog steeds beneden gemiddeld (CBS, Arbeid en sociale zekerheid, 2013).

Feiten Provincie Limburg

Aantal feiten bij Provincie Limburg:

De gemiddelde loonsom per jaar is gestegen van €73 000 in 2011 naar €77 000 in 2012. De dalende loonkosten vanwege de afnemende formatie, worden gecompenseerd door de algemene salarisverhoging van 1,2 procent en de incidentele loonontwikkelingen. (IPO, 2012, p. 8) 80 procent van de medewerkers worden bezoldigd volgens het maximum van de functieschaal in 2012. Dit is met vijf procent gestegen sinds 2011. Vanwege te verwachte afname medewerkers, het langer doorwerken van ouderen en de geringe instroom van jongeren, mag ervan uit worden gegaan dat het aantal medewerkers op het maximum, alleen maar zal toenemen. Dit bemoeilijkt de toepassing van provinciale flexibele beloningssysteem dat extra structurele salarisverhogingen mogelijk maakt als werknemers zich goed ontwikkelen. Wel kunnen de medewerkers in aanmerking komen voor incidentele beloningen op prestaties.

De formatie van de organisatie exclusief de Griffie bedroeg op 15 maart 2011 919 fte. Dit is de startformatie voor het bereiken van de 20 procent formatiereductie. De directie heeft met GS afgesproken dat de formatie met 184 fte (exclusief griffie) zal worden gereduceerd. De reductie van de formatie moet uiterlijk op 1 januari 2016 gerealiseerd zijn en de formatie mag dan niet meer bedragen dan 735 fte in totaal. In hoofdzaak komt realisatie van de formatiereductie neer op het per 1 juli 2013 inboeken van de vacatureruimte, het benutten van natuurlijk verloop van medewerkers die in de periode van 1 januari 2013 tot 1 januari 2016 65 jaar worden en door mensen naar ander werk te begeleiden (binnen of buiten) met hulp van de mobiliteitsmanager.

De nieuwe organisatie is van start sinds 1 juli 2013. Formeel zijn alle medewerkers op de TVL-functies (formatie van 735 fte) benoemt. Daarnaast moeten op weg naar 2016 nog een aantal taken worden afgerond en moet ook de nieuwe organisatie geïmplementeerd worden. Dit vraagt om extra menskracht voor de komende periode. Daarom worden een beperkt aantal medewerkers, die formeel per 1 juli 2013 als herplaatsing kandidaat worden aangemerkt, tegelijkertijd benoemd op een van de tijdelijke formatieplaatsen. De omvang van de tijdelijke formatieplaatsen is beperkt tot 61,7 fte. Op weg naar 2016 verdwijnt deze tijdelijke formatie gefaseerd.

Nieuwe organisatie	Functies in fte
Ongewijzigde functies	203,8
Ongewijzigde functies qua inhoud, wel qua aantal fte	207,3
Nieuwe functies	323,9
Totaal	735

1.3 Sociaal-cultureel

Dit zijn kenmerken op het gebied van cultuur en leefgewoonten. (Externe omgeving destep factoren, z.d.)

Tegenwoordig is het normaal dat Nederlanders niet het leven lang in de geboorteplaats blijven wonen. Er zijn verschillende motieven om te verhuizen, hierbij moet gedacht worden aan: huwelijk of samenwonen, zelfstandig gaan wonen, individualisering, scheiding of beëindigen relatie, werk en ook voor studie. Daarnaast is het ook bijna gebruikelijk dat mensen niet meer veertig jaar bij dezelfde werkgever werken. Mensen verlaten de organisaties om nieuwe uitdagingen te beginnen.

Een belangrijke trend in de afgelopen decennia is individualisering. Mensen willen in toenemende mate de mogelijkheid hebben om zelf te bepalen welke weg wordt ingeslagen door medewerkers te laten beslissen over de eigen invulling van werktijden en werkprocessen. Voor bedrijven betekent de individualisering een herziening van de omgang met de rechten en plichten van werknemers. Individualisering is niet helemaal 'ikke ikke en de rest kan stikken', maar het is vooral gericht op maatwerk uitvoeren door begrip te tonen voor de persoonlijke wensen en eisen. Positief is dat mensen ook steeds meer de persoonlijke verantwoordelijkheid willen nemen voor de werk- en leefomgeving. Met deze optiek komen zaken als flexplekken, Internet, connectivity, convergentie, de e-lifestyle en ICT-service-op-maat in een ander daglicht te staan. De klant of medewerker schikt zich niet meer naar wat de hard- en software bieden, maar bepaalt zelf de doelen, de eisen en de omgeving waarin de ICT moet functioneren (Management inspielen op de vijf i's, z.d.).

Al lang bestaande instituties en collectiviteiten hebben minder invloed op het denken en doen van de mensen. Dit zorgt er ook voor dat werknemers een andere arbeidsrelatie krijgen en dat de arbeid op een heel andere manier georganiseerd zal zijn. Het flexwerken of als zzp'er werken zal normaal worden in de praktijk. In plaats van collectiviteit wordt connectiviteit belangrijk: ben ik aangesloten bij de juiste netwerken en weten de juiste mensen me te vinden?

Een aantal trends die zich in de laatste tijd ook sterk ontwikkeld hebben:

- Big Data/The Cloud: het wordt de meest revolutionaire trendbeweging van de komende jaren. In het verleden werd informatie opgeslagen in archiefkasten. Vervolgens werd het voornamelijk opgeslagen op de eigen computers. Vanaf nu wordt informatie bewaard in het Online Universum, ergens in The Cloud. Dankzij de opgeslagen data ontstaan er meer gepersonaliseerde en gecontextualiseerde marketingactiviteiten. Door het combineren van verschillende database en het uitvoeren van voorspellende analyses, kan een merk consumenten veel beter gepersonaliseerde content bieden. Volledig afgestemd op het daadwerkelijk online gedrag van een persoon en gecombineerd met persoonlijke gegevens uit overige data uit databases. Analyses van deze Big Data kennisverzamelingen maken dat 'men' de bevolking beter kent, kan bedienen en adviseren. Maar ook kan stalken met bijvoorbeeld online reclames (Willenswaard, 2013).
- Het nieuwe werken: het is een visie op werken waarbij de medewerker centraal staat. Medewerkers krijgen de verantwoordelijkheid om binnen bepaalde zelf te bepalen hoe er wordt gewerkt, waar er wordt gewerkt, wanneer er wordt gewerkt, waarmee er wordt gewerkt en met wie de medewerker samenwerkt. Uit onderzoek van NIPO blijkt dat HNW medewerkers blij maakt. Flexibele medewerkers zijn tevredener, meer bereid tot overwerken en hebben een beter belastbaarheid (Nederland, 2013).
- Social media: Van de social big five (in aflopende volgorde: 1. Facebook, 2. Youtube, 3. LinkedIn, 4. Twitter en 5. Google+) is momenteel Google+ nog de kleinste, maar inmiddels maken 3,3 miljoen Nederlanders hier gebruik van. Facebook en Youtube zijn veruit de meest gebruikte platformen. Facebook niet alleen qua totaal aantal gebruikers (8,9 miljoen), maar ook het aantal dagelijks gebruikers is enorm (6,1 miljoen per dag). De opkomst van social media heeft grote gevolgen. Organisaties kunnen social media voor veel doeleinden inzetten. Voorbeelden zijn marketing, om klachten te signaleren, recruitment, personal branding, maar het kan ook gebruikt worden voor interne communicatie. Veel bedrijven worstelen nog met de vraag hoe social media het beste kan worden ingezet. Organisaties moeten ook rekening houden met de risico's dat het mee brengt. Dit is ook de reden dat organisaties neigen tot een social media gedragscode (ManagementSite, z.d.).
- 'Eco cool': duurzaamheid, milieubewust en groenbeleid zijn trends die al jaren bestaan maar in het bedrijfsleven steeds belangrijker worden.

Feiten Provincie Limburg

Toekomstvast Limburg omvat een heldere visie en organisatievorm om de organisatie doelstellingen uit de coalitie afspraak te realiseren. Het is een organisatie breed verandertraject waarin gelijktijdig een structuur, een formatie reductie en een cultuurverandering zijn ingezet. Sinds de start van de nieuwe organisatie is de focus meer komen te liggen op: flexibiliteit, daadkracht, transparantie, samenwerking en gezond. Er is een sterk beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van de medewerkers. Op individueel niveau gaat het over de kwaliteiten, de ontwikkeling en de duurzame en flexibele inzetbaarheid van medewerkers. Veranderen, vernieuwen en leren gaan hand in hand, er is dus sprake van een continue leeropgave. Het uiteindelijke doel is om leren en ontwikkelen op een effectieve en efficiënte manier te laten bijdragen aan de organisatieontwikkeling enerzijds en de groei van teams en medewerkers anderzijds.

De kern van de focus is gedragsontwikkeling van de medewerkers naar een proactieve extern georiënteerde houding om te komen tot resultaten en samenwerking. Om medewerkers te ondersteunen is het programma Leren en Ontwikkelen ontwikkeld dat vooral gericht is op de gewenste en vereiste gedragsontwikkeling (Provincie Limburg, 2014, p. 1).

Als het gaat om duurzame inzetbaarheid dan ligt de primaire verantwoordelijkheid om actief te werken aan de duurzame inzetbaarheid en hiermee de regie nemen over de ontwikkeling, loopbaan en vitaliteit bij de medewerker zelf. Het management is verantwoordelijk om medewerkers hierin te stimuleren, begeleiden en de vinger aan de pols te houden. De medewerkers en leidinggevende worden hierin ondersteund door een breed pallet van faciliteiten van de organisatie (Provincie Limburg, 2012, p. 3).

1.4 Technologisch

Dit zijn alle ontwikkelingen en innovaties waar een organisatie op dient in te spelen om de concurrentie voor te blijven. (Externe omgeving destop factoren, z.d.)

Automatisering is overal in Nederland te vinden. Er is nog steeds een toename op automatisering. Een van de belangrijkste automatisering zijn het internet en de beveiligingssysteem. De technologische omgeving heeft verbazingwekkende snelle ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie. Internet is het medium dat uitbundig wordt gebruikt voor informatieverstrekking in grote organisaties, bijvoorbeeld via intranet of een online portal. Een goede informatievoorziening is onmisbaar voor de publieke sector die doelmatig te werk wil gaan en de burgers goed wil bedienen. De rol van ICT is de laatste jaren sterk veranderd. ICT is uitgegroeid tot een strategisch middel dat de overheid in staat stelt doelmatiger te functioneren en beter te presteren (Ecabo, 2014). Zowel de snelle verspreiding van 'hardware' (de apparatuur) als daarbij behorende 'software' (de programma's die met die apparaten kunnen worden gebruikt), maken het niet eenvoudig om te blijven bepalen wat wel of niet relevant is.

Organisaties ontwikkelen en maken gebruik van applicaties. Een applicatie is een computerprogramma dat is bedoeld om door de gebruiker direct te worden gebruikt. Enkele organisaties hebben een applicatie ontwikkeld voor eigen gebruik of voor de klant. Organisaties voorzien de medewerkers steeds vaker met een bedrijfstelefoon en/of tablet. Het kan bijvoorbeeld gebruikt worden om de interne processen te verbeteren door het sneller beschikbaar maken van informatie of als communicatie kanaal door sneller te communiceren met de doelgroep en collega's via de mail of whatsapp.

De Cloud: is een dienst en heeft vaak de vorm van een web applicatie waarmee gebruikers persoonlijke data op het internet kunnen plaatsen en bewerken. Een goed voorbeeld van een Cloud dienst is het gebruiken van e-mail via een webbrowser (bijv. via Gmail) Ook het plaatsen van berichten en uploaden van afbeeldingen op sociale media websites is een vorm van Cloud dienst. Het opslaan van documenten via een Cloud dienst is steeds populairder

aan het worden. De trends gaan samen met het stijgende gebruik van nieuwe apparaten zoals smartphones en tablets. Een Cloud dienst biedt het voordeel dat over al deze apparaten dezelfde informatie beschikbaar is. Dit werkt zo omdat er een centrale opslag op het internet is waar alle apparaten bij kunnen. Het is dus plaats- en apparaat onafhankelijk. Een bijkomend voordeel is dat bij diefstal de gevolgen vaak minder ernstig zijn. Aan de andere kant is bij het gehackt worden van een Cloud dienst veel informatie beschikbaar voor de hacker. Beveiligingssystemen worden aangeschaft en verscherpt zodat 'gevoelige' informatie zoals privé gegevens van burgers beschermd worden (Rimote, z.d.).

Big Data: het is een verzameling van data. Door het combineren van verschillende database en het uitvoeren van voorspellende analyses, kan een organisatie consumenten beter gepersonaliseerde content bieden. Volledig afgestemd op het daadwerkelijk online gedrag van een persoon en gecombineerd met persoonlijke gegevens uit overige data uit databases. Analyses van deze Big Data kennisverzamelingen maken dat 'men' de bevolking beter kent, kan bedienen en adviseren. Maar ook kan stalken met bijvoorbeeld online reclames (Willenswaard, 2013). Big data beschrijft een ontwikkeling. Het bevat namelijk twee componenten. Allereerst de computertechnologie: de steeds geavanceerder hard- en software die het mogelijk maakt meer data te verzamelen, te bewerken en te bewaren. Het tweede component is de statistiek die het mogelijk maakt om in een verzameling losse data betekenis te vinden.

Draadloos internet, oftewel Wi-Fi is sinds 2000 voor commercieel gebruik. Deze technologie gaat erg snel vooruit, want sinds kort is er een nieuwe Wi-Fi ontwikkeling op de Nederlandse markt, de zo genaamde 4G (KPN, 2013).

Internet heeft ook een keerzijde. Internet fraude komt steeds vaker voor. In 2013 kwamen drie keer zoveel meldingen over fraude via internet binnen bij de Fraudehelpdesk als in het jaar ervoor. Bijna 28.000 internetters maakten in 2013 melding van geslaagde fraude of een poging daartoe, waar dat aantal in 2012 nog op 9000 lag. Dit komt mede omdat steeds meer mensen de helpdesk kennen en omdat opsporingsinstanties er niets mee doen. De grote meerderheid, 22.000, van de meldingen betroffen phishing. Dit is het proces waarbij de slachtoffers met e-mail naar de nagebootste website wordt gelokt. Er wordt bijvoorbeeld een mailtje gestuurd, zogenaamd afkomstig van de bank, met het verzoek gegevens te bevestigen op de website. Daarnaast ging het om 6000 voorschotfraudegevallen, waarbij het slachtoffer geld overmaakt na gedane beloftes. Er wordt geschat dat maar liefst 90 procent van de fraudezaken nooit gemeld worden uit schaamte of een te klein schadebedrag.

Sociale innovatie wordt mogelijk gemaakt door de nieuwste technologische ontwikkelingen. Sociale innovatie houdt in dat er een nieuwe manier van het organiseren van werk wordt geïmplementeerd binnen een bedrijf, waardoor de kwaliteit van de arbeid als de productiviteit zal stijgen. Een zeer belangrijke succesfactor voor sociale innovatie is de inzet van talenten van de medewerkers. Sociale innovatie heeft gevolgen voor de wijze waarop de arbeidsverhouding is ingevuld. Als tegenprestatie voor het salaris dat een werknemer ontvangt, wordt meer creativiteit verwacht. De samenwerking is veranderd doordat de posities minder hiërarchisch is geworden. De leidinggevende zal bovendien minder regels moeten invoeren, want anders wordt er minder creatief gewerkt. Voorbeelden van sociale innovatie zijn: Het Nieuwe Werken en zelfsturende teams. Sociale innovatie heeft 75 procent kans heeft op innovatiesucces en bij technologische innovatie is dit slechts 25 procent (Pol, 2011, pp. 20, 21).

1.5 Ecologisch

Het gaat om alle factoren op het gebied van de fysieke omgeving en het milieu. (Externe omgeving destep factoren, z.d.) De markt voor duurzame producten en diensten groeit en dus hebben ook steeds meer ondernemers belangstelling om 'groen' zaken te doen. Daarbij

is duurzaam ondernemen voordelig voor het milieu, maar ook financieel gezien kan duurzaam ondernemen voordeliger zijn.

Er komt een eind aan de manier waarop kan worden omgaan met (fossiele) energie. Er zal minder van beschikbaar zijn en de prijs zal stijgen. Twee bewegingen strijden om voorrang. De ene is zuiniger omgaan met de nu bekende energiebronnen. Isolatie, recycling, hogere eisen stellen aan kwaliteit en duurzaamheid zijn voorbeelden. De andere is het inzetten op nieuwe technologieën die nieuwe energiebronnen toegankelijk maken. Denk hierbij aan atoomenergie, zonne-energie en windenergie. Milieubewustzijn en de zorg voor een gezonde planeet zijn actuele thema's die in vrijwel ieder bedrijf en in iedere organisatie een rol spelen. Dat wordt dan vaak gevangen in de drieslag 'people, planet, profit', waarin tot uitdrukking wordt gebracht dat het voortbestaan van een gezond bedrijf alleen kan als er aandacht is voor de mensen en de planeet (Ondernemen, 2013).

Organisaties kunnen hieraan bijdragen door digitalisering. Door de gehele werkwijze te digitaliseren hoeft er minder papier en energie worden gebruikt. Dit is een duurzame bron want de bron blijft voortbestaan op langer termijn en is voor iedereen toegankelijk. Er wordt energie bespaard doordat er niet meer op de printer hoeft te worden gewacht, nietjes en plastic mapjes niet meer hoeven worden toegevoegd of verwijderd etc. Rijksoverheid en decentrale overheden werken samen aan dienstenverlening aan de samenleving en een vermindering van de administratieve lasten. Een voorbeeld van een voorziening waar de overheid aan werkt is het dienstenloket (Overheid, E-overheid, 2014).

1.6 Politiek-juridisch

Het gaat om alle politieke maatregelen op bestuurlijk, provinciaal en gemeentelijk niveau. (Externe omgeving destep factoren, z.d.) Het kabinet wil Nederland gereedmaken voor een positie in de voorhoede van kenniseconomieën. Onderwijs en wetenschap zijn essentiële pijlers onder dit streven. Goede onderwijsprestaties nu zijn immers een belangrijke voorwaarde om ook in de toekomst sociale en economische welvaart te bevorderen. Ook onderzoek levert een grote bijdrage aan de welvaart en het welzijn.

De FPU is afgeschaft. Mensen die geboren zijn voor 1950 hebben sinds 2006 geen recht meer op prepensioenrechten FPU. Met FPU kan een medewerker eerder stoppen met werken. De medewerker krijgt tot het 65^e levensjaar FPU en vervolgens Algemene Ouderdom Wet (AOW). Er kan gebruik worden gemaakt van de FPU regeling als aan de volgende eisen is voldaan:

- Geboren voor 1-1-1950;
- sinds 1-4-1997 onafgebroken deelnemer bij ABP bent geweest en er zes maanden voorafgaande aan uw FPU onafgebroken is gewerkt.

Als tegemoetkoming voor het afschaffen van FPU is er het voorwaardelijke pensioen (ABP, z.d.).

De verhoging van de AOW leeftijd. Het kabinet wil de AOW leeftijd sneller verhogen. In het verleden (voor 1 januari 2013) ging de AOW in vanaf de 65ste verjaardag, maar besloten is om de AOW-leeftijd vanaf 2013 tot 2015 ieder jaar met één maand te verhogen. Vanaf 2016 wordt de AOW-leeftijd met twee maanden per jaar verhoogd en vanaf 2019 met drie maanden per jaar. Zo ligt in 2019 de AOW-leeftijd op 66 jaar en in 2023 op 67 jaar. Het kabinet-Rutte-Asscher heeft afspraken gemaakt over een versnelde verhoging van de AOW-leeftijd na 2015. De Tweede Kamer en de Eerste Kamer moeten nog instemmen met het voornemen van het kabinet (Rijksoverheid, Wijzigingen in de AOW, 2012).

Het realiseren van de doelen van de overheid is een meer complexe en omvangrijke zaak geworden. Externe (maatschappelijke en commerciële) partijen zijn steeds meer betrokken bij de totstandkoming van beleid en bij de uitvoering van taken. De overheid gaat van opdrachtgever en uitvoerder naar regisseur en opdrachtgever. Daarnaast is

de burger van vandaag kritischer en mondiger en verwacht deze van de overheid meer dan ooit een excellent en onberispelijk optreden. Deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de daadkracht van overheden en maatschappelijk rendement van overheidsinspanningen. Er is meer behoefte aan concrete resultaten dan aan beleid. De focus zal in de toekomst veel meer liggen op het realiseren van programma's en projecten afgeleid van de doelstellingen van het coalitieakkoord (Provincie Limburg, 2011, p. 7). Er worden taken uitbesteed van de overheid naar de gemeente, zodat er meer maatwerk geleverd wordt door de diensten zo dicht mogelijk bij de burger te leggen. Het is een complexe en historische operatie. Gemeenten worden in 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Een deel van deze taken voert de gemeente al uit, een deel wordt overgenomen van de Rijksoverheid. Dit heet ook wel decentralisatie. Vanuit de gemeente zal een persoon ondersteuning en begeleiding bieden aan mensen die dat nodig hebben. Deze persoon doet dat op basis van een plan voor het hele huishouden. Gemeenten zitten het dichtst bij de inwoners en kunnen deze zorg effectiever, met minder bureaucratie en goedkoper leveren (Rijksoverheid, decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten , z.d.).

De inwoners van Nederland moeten kunnen vertrouwen op een efficiënte, dienstverlenende overheid. Vanaf 2017 kan iedereen zaken met de overheid digitaal regelen. Voorbeelden zijn het aanvragen van een vergunning of het indienen van een bezwaarschrift. Voor wie dat wil, blijven niet-digitale alternatieven bestaan. Onder de overheid valt het geheel aan bestuursorganen van de Rijksoverheid, gemeenten, provincies en waterschappen. Het beoogde doel is dat burgers de overheid sneller en makkelijker kunnen vinden en dat ze zaken kunnen doen op de plek en het tijdstip die hen het beste uitkomen. Iedereen krijgt daarvoor een berichten inbox voor elektronische post van de overheid. Het huidige DigiD om veilig contact met de overheid te leggen werkt met een wachtwoord of een sms-code. Er komt een voorstel voor een zwaardere beveiliging met een DigiD-kaart (Tweedekamer, z.d.).

Bijlage II: plan van aanpak

Duurzame Inzetbaarheid bij de Provincie Limburg

PROVINCIE LIMBURG

PLAN VAN
AFSTUDEERSCRIPTIEPAK

Zuyd Hogeschool

Faculteit: Management en

Recht

Opleiding: People and Business
Management

Datum: 16 april 2014

Organisatie: Provincie Limburg

Werkplekbegeleidster: Nadine Depondt

Auteur: Eva Merckx

afstudeerbegeleider: John Pörteners

Zuyd
Hogeschool

**ZU
YD**

Zuyd Hogeschool
Afstudeerscriptie, Plan van Aanpak

Datum Plan van Aanpak:

16 april 2014

Kader:

Afstudeerscriptie over het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid, People and Business Management Zuyd Hogeschool te Sittard.

Opdrachtgever en werkplek begeleidster

Nadine Depondt, Personeel en Organisatie adviseur van de afdeling Personeel en Organisatie bij de Provincie Limburg

Postbus 5700

6202 MA Maastricht

Telefoonnummer algemeen: (043) 389 99 99

Telefoonnummer werkplekbegeleidster: (043) 3897392

E-mail adres werkplekbegeleidster: ncm.depondt@prvlimburg.nl

Afstudeerstage

Gedeputeerde Staten hebben samen met de OR en de bonden die vertegenwoordigd zijn in het Georganiseerd Overleg een sociaal plan vastgesteld. In dit plan staat dat Gedeputeerde Staten zullen investeren in medewerkers door onder andere het aanbieden van ruime instrumenten en regelingen om de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in brede zin te stimuleren. Dit houdt in dat er vanaf de start van TVL (1 juli 2013) een actief duurzame inzetbaarheid beleid gevoerd moet worden. Er bestaan reeds instrumenten die bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Echter kan er wellicht meer winst worden behaald door de instrumenten en regelingen toe te spitsen op levensfasen. De hoofdplicht is om te onderzoeken of de aanwezige instrumenten voldoende en adequaat zijn. En zo nee, wat ontbreekt er dan? Een mogelijkheid om dit te onderzoeken is middels de Duurzame Inzetbaarheid Index (DIX). Dit is een instrument waarmee er gemeten kan worden hoe het staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, om deze duurzame inzetbaarheid te verbeteren en de dialoog hierover tussen medewerkers en managers te bevorderen.

Afstudeerbegeleiders

Eerste examinerator: John Pörteners

E-mail adres: john.porteners@zuyd.nl

Tweede examinerator: Nathalie Willems

E-mail adres: nathalie.willems@zuyd.nl

Auteur:

Eva Merckx

Studentnummer: 1041657

E-mail adres: 1041657merckx@zuyd.nl (e-mail vanuit opleiding)
ena.merckx@prvlimburg.nl (e-mail vanuit stage verlenend bedrijf)
eva.merckx@gmail.com: (privé e-mail)

Telefoonnummer: 06 22989905

Inhoudsopgave

1.	Achtergronden	18
2.	Afstudeeropdracht	24
3.	Methoden van onderzoek	28
4.	Grenzen	34
5.	De producten	35
6.	Kwaliteit	37
7.	Planning	39
8.	Kosten en baten	41
9.	Risico analyse	42

1. Achtergronden

In dit hoofdstuk zal de achtergrondinformatie worden verstrekt over de organisatie Provincie Limburg. Er zal eerst algemene informatie worden gegeven over de organisatie. Vervolgens worden de kerntaken beschreven. De missie en visie wordt benoemd. Vervolgens zal het organogram worden toegelicht en wordt nog verdere informatie gegeven over de organisatie. Tot slot wordt het aspect duurzame inzetbaarheid kort behandeld.

1.1 Algemeen

De provincie is een zelfstandige, algemene bestuurslaag, rechtstreeks door de kiezers gelegeitimeerd. De provincies vormen de bestuurslaag tussen het rijk en de gemeenten. De Provincie Limburg is het hoogste publiekelijke orgaan in Limburg en maakt besluiten inzake de toekomst van Limburg. De provincies zijn door de jaren heen erg stabiel gebleven en zijn in staat om taken in het licht van nieuwe behoeften op zich te nemen. Zo kon de Provincie Limburg steeds vorm geven aan het proces van modernisering van Nederland. Aanvankelijk in de beperkte rol van toezichthouder en 'watermanager' in de negentiende eeuw, vervolgens als medevormgever aan de verzorgingsstaat in de tweede helft van de twintigste eeuw en aan het begin van deze eeuw als regisseur en ontwikkelaar in de regio met een sterke ruimtelijke en economische oriëntatie en eigen culturele identiteit. Er zijn verschillende trends en ontwikkelingen die ervoor hebben gezorgd dat er veranderingen moesten komen in de structuur, werkwijze en cultuur van de organisatie. Door de demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals vergrijzing en ontgroening, bevolkingskrimp, de crisis en daarbij horende bezuinigingen, decentralisatie van bepaalde taken en de stijging van de AOW leeftijd heeft de organisatie moeten veranderen om de continuïteit te bevorderen.

De taken veranderen door de wet op de ruimtelijke ordening (WRO). Namelijk dat het rijk en provincie de belangen scherp definiëren. Een scherpe en afgebakende belangendefinitie verheldert de verdeling van verantwoordelijkheden en laat ruimte voor provinciale en lokale uitwerkingen. De aanscherping moet worden gekoerst op het bestuurlijke adagium dat 'decentraal moet, tenzij het alleen centraal kan'. De maatschappelijke winst is dat de Nederlandse provincies beter in staat zijn om als vitale, concurrerende regio's in Europa te profileren. Het biedt de ruimte om als gebiedsregisseur en ontwikkelaar met een integrale blik condities te scheppen voor het ontstaan van een duurzame samenleving en diensten- en kenniseconomie (IPO, Provincies: een eigentijds profiel, 2010, pp. 2, 3).

Op 5 juli 2011 gaf het college van Gedeputeerde Staten (GS) het startschot voor de bouw van een toekomstvast organisatie. GS nam op die dag een definitief besluit tot reorganisatie en stelde het rapport 'Een procesgerichte organisatie voor een Toekomstvast Limburg' vast, tezamen met het sociaal plan. De verandering in werkwijze en cultuur zijn het meest wezenlijke onderdeel van de verander opgave Toekomstvast Limburg (TVL). De uitwerking van de nieuwe structuur vormt de bedding voor de verandering in werkwijze en cultuur (Provincie Limburg, 10 april 2012). Op 1 juli 2013 is TVL van start gegaan en wordt er in de nieuwe formatie gewerkt. Centraal staat een procesgerichte manier van werken. Deze leidt tot een flexibele organisatie die in staat is adequaat om te gaan met de dynamiek in de omgeving en de realisatie van het coalitieakkoord snel kan oppakken. Samenwerking, transparantie en gezond werkklimaat ondersteunen dat (Provincie Limburg, 10 april 2012, p. 6).

De essentie van de verandering is meer resultaatgericht samenwerken. De Provincie Limburg zal worden aangestuurd op het proces, zodat de organisatie zelf weet hoe een activiteit het beste kan worden georganiseerd. Vergaande standaardisatie en uniformering van (grens overstijgende) routines met duidelijk beleggen van procesverantwoordelijkheden helpt daarbij. Veel reguliere en interne concerttaken hebben er baat bij.

Tachtig procent van de taken is regulier werk en staat in het teken van het coalitieprogramma. Het vraagt ook een toenemende mate om een project- of programma-aanpak. (Directie, Sturingsfilosofie, 16 januari 2012, p. 6)

1.2 De kerntaken

De invulling van de taken ligt voor de provincie niet vast. Op een aantal terreinen heeft de provincie wel vaste taken, omdat deze in concrete wetgeving is uitgewerkt. Naast deze diversiteit aan opgelegde taken, kan de provincie ook zelf bepalen welke taken worden opgepakt. (Prodemos, z.d.)

De zeven kerntaken van de provincie zijn:

1. Duurzame ruimtelijke ontwikkeling, waaronder waterbeheer
2. Milieu, energie en klimaat
3. Vitaal platteland
4. Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer
5. Regionale economie
6. Culturele infrastructuur en monumentenzorg
7. Kwaliteit van het openbaar bestuur

Tot en met 2015 hoort hier ook de wettelijke taak Jeugdzorg bij. In 2015 is de overdracht van de taak van provincie naar gemeenten voorzien. Ook worden subsidies, vergunningen en toezicht en handhaving overgedragen naar de gemeenten.

1. Duurzame ruimtelijke ontwikkeling, waaronder waterbeheer

De provincie bepaalt hoe de omgeving is ingericht. De provincie bekijkt of er voldoende woningen en of bedrijventerreinen zijn en maakt keuzes die in het belang zijn van de regio. Provincies hebben specifieke taken in het waterbeheer. Deze zijn verantwoordelijk voor het beheer van de vaarwegen en het grondwater en zorgen voor voldoende schoon drinkwater en een goede zwemwaterkwaliteit.

2. Milieu, energie en klimaat

Naast de inrichting van de omgeving zorgt de provincie er ook voor dat die omgeving veilig en schoon is. Samen met onder meer gemeenten wordt gewerkt aan een schone lucht en bodem en wordt toegezien op de productie en het transport van gevaarlijke stoffen. Daarnaast hebben veel provincies klimaat- en energiebeleid. De productie van duurzame energie wordt gestimuleerd en het landschap wordt beschermd tegen de gevolgen van klimaatverandering.

3. Vitaal platteland

Provincies zijn de gebiedsregisseurs van het landelijke gebied. Projecten voor het landelijk gebied richten zich op het versterken van natuur, recreatie, landbouw, milieukwaliteit en sociaaleconomische vitaliteit. Provincies werken samen met gemeenten en maatschappelijke organisaties. De provincie maakt het beleid en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering van dat beleid door de verschillende partijen.

4. Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer

Een goede regionale bereikbaarheid is een belangrijke taak van de provincies. Er wordt gezorgd voor goed regionaal vervoer. Provincies zijn verantwoordelijk voor de aanleg en het onderhoud van verbindingswegen, tunnels en bruggen. Daarnaast bepalen provincies welke bedrijven het regionale bus- en treinvervoer in de provincie verzorgen.

5. Regionale economie

De provincie zet zich in voor een sterke regionale economie. Een goede werkgelegenheid binnen de regio is daarbij het hoofddoel. Om dit te bereiken investeert de provincie in een gunstig vestigingsklimaat voor bedrijven en werknemers. Een sterke regionale economie kan

niet zonder kennis en innovatie. De provincie zorgt daarom voor goede randvoorwaarden en samenwerking met universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten.

6. Culturele infrastructuur en monumentenzorg

Kunst, cultuur en geschiedenis komt in alle gebieden voor. Een culturele identiteit en culturele voorzieningen maken een provincie aantrekkelijk om in te wonen, werken en recreëren. De provincie zet zich in voor het behoud en de ontwikkeling van deze culturele identiteit en zorgt ervoor dat culturele voorzieningen goed toegankelijk zijn en blijven. De provincie is daarnaast verantwoordelijk voor monumentenzorg en cultuureducatie voor jongeren en ondersteunt gemeenten bij taken op het terrein van erfgoed en archeologie.

7. Kwaliteit van het openbaar bestuur

De provincie zorgt voor een goed openbaar bestuur op lokaal niveau. Zo heeft de commissaris van de Koning een rol bij burgemeestersbenoemingen en zijn GS geschil beslechter bij conflicten tussen gemeenten. Provincies zijn op meerdere terreinen toezichthouder op de gemeenten bijvoorbeeld op de gemeentefinanciën. (IPO, z.d.)

1.3 Missie

De Provincie Limburg wil een modern midden bestuur zijn dat staat voor het Limburgs belang. Een daadkrachtige organisatie die samenwerkt met partners en tastbare resultaten levert. Een organisatie die transparant is, flexibel en in staat om snel te reageren op veranderingen in de omgeving. Deze nieuwe manier van werken vraagt onder andere een aanpassing van de organisatiestructuur. (Provincie Limburg, 2013)

1.4 Strategische visie

Het leidende motto voor de cultuurverandering is: wees zelf de verandering die je in de organisatie wilt zien. Daar heeft een medewerker zelf een rol in. Vooral: 'anders doen' en niet 'denken over anders doen' is noodzakelijk voor het Anders Werken.

Om de ambities van het bestuur te kunnen waar te maken zijn vanuit het kader TVL de volgende vijf hoofddoelen geformuleerd:

1. Flexibel: de organisatie moet beter en sneller reageren of anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Dit kan door meer programmatisch en projectmatig te werken;
2. daadkrachtig: de organisatie toont ondernemerschap en speelt een actieve rol in het sturen van processen;
3. transparant: de Provincie Limburg is herkenbaar en aanspreekbaar voor de buitenwereld met eenduidige opvattingen en heldere aanspreekpunten voor lopende en nieuwe initiatieven;
4. samenwerken: de organisatie is gericht op samenwerken, zowel intern over de grenzen van afdelingen heen als extern met partners in het veld;
5. gezond: de organisatie is in balans. In een veilig klimaat kan worden gepresteerd en geleerd, vertrouwen wordt gegeven en waargemaakt. (Provincie Limburg, 2013)

De hoofddoelen zijn vertaald naar concrete doelen. Doelen moeten vooral inspirerend, engagerend en uitdagend zijn, maar ook haalbaar. De directie heeft elf doelen geformuleerd, waarbij de eerste drie doelen voorop worden gesteld.

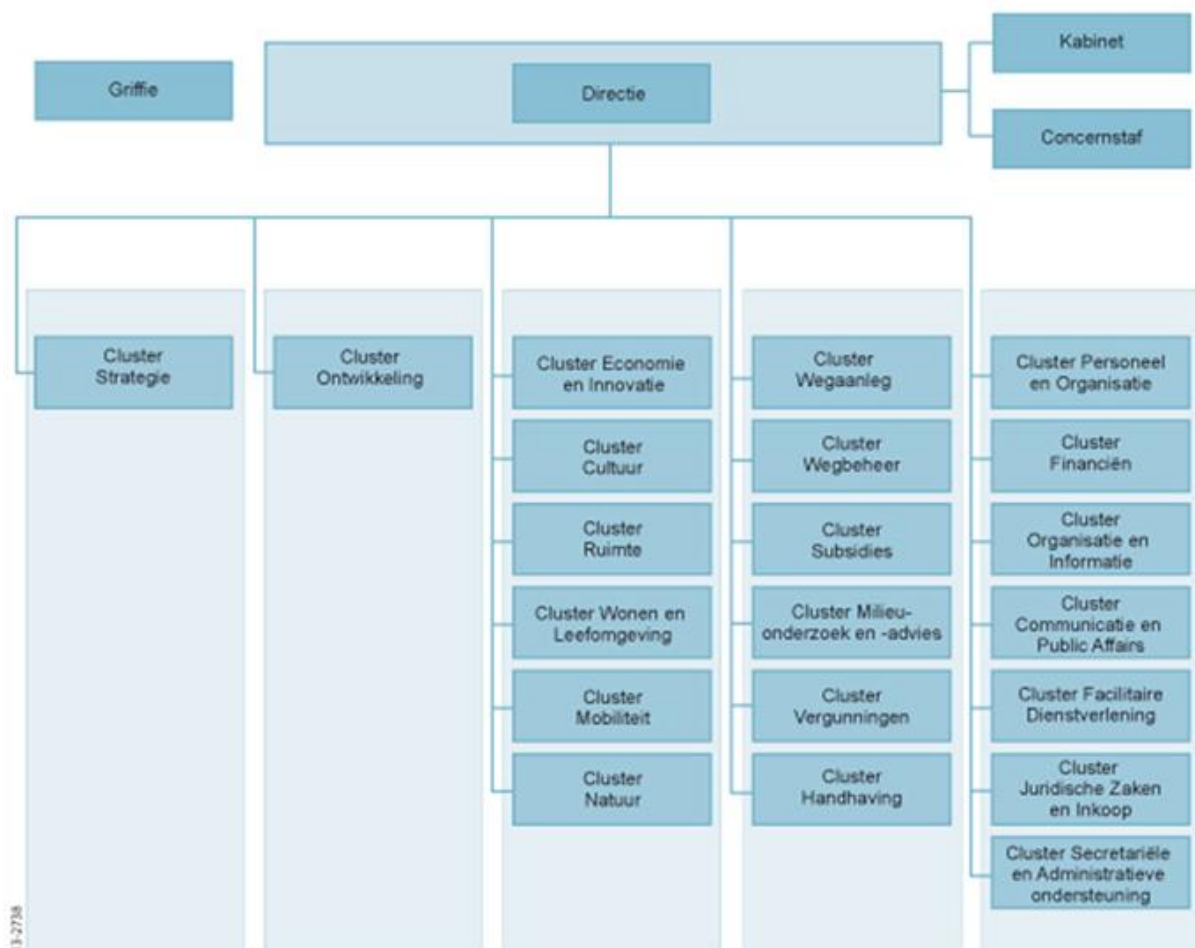
De elf doelen:

1. Alle ambtelijke activiteiten zijn een weerspiegeling van de bestuurlijke agenda;
2. iedere medewerker weet wat de toegevoegde waarde van zichzelf is in het gehele proces en wordt daarin gezien;
3. er is sprake van een zakelijk en evenwichtig bestuurlijk en ambtelijk samenspel, op basis van een volwassen dialoog en professionele advisering;
4. achter ieder dossier staat maar één medewerker als verantwoordelijke en vanuit die verantwoordelijkheid organiseert deze zelf de betrokkenheid van anderen;

5. iedere medewerker kent de eigen omgeving en dossiers nog beter dan de bestuurder(s);
6. de organisatie komt tot betere opdrachten (en daarmee betere condities voor succes) in een zakelijk en evenwichtig samenspel van opdrachtgever en opdrachtnemer;
7. iedere medewerker doet aan relatiebeheer naar de structurele samenwerkingspartners (intern en/of extern);
8. iedere medewerker heeft het gevoel dat deze sterker dan voorheen ondersteund wordt in het nemen van de eigen verantwoordelijkheid;
9. iedere medewerker werkt aan persoonlijke groei en stapt (zo nodig) uit de comfortzone;
10. het dialoog over TVL-gedrag is levendig;
11. de managers en medewerkers organiseren met regelmaat een reflectie en zijn in staat om opgedane kennis en inzichten te delen en vast te houden. (Provincie Limburg, 2011)

1.5 Organogram

Het organogram van de Provincie Limburg wordt weergegeven en in de onderstaande tekst wordt de structuur toegelicht.



Figuur 1 Organogram Provincie Limburg

Het vertrekpunt voor de hiërarchische opbouw van de organisatie vormt het uitgangspunt dat verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de primaire processen liggen. Er zijn twee hiërarchische lagen, de directie en de clustermanagers.

Bij een te grote span of controle, zoals bij de rechter rij waar de faciliterende en ondersteunende clusters zijn opgenomen, wordt een extra managementlaag toegevoegd in de lijn, de adjunct managers. Daarnaast zijn er project- en programmamanagers die

opereren op hetzelfde niveau als de clustermanagers, maar die enkel bevoegdheden hebben in de operationele aansturing van medewerker en geen hiërarchische laag vormen. Deze vallen onder het cluster ontwikkeling (Directie, Sturingsfilosofie, 16 januari 2012, p. 10). De organisatie staat in dienst van het bestuur, waarbij de directie verantwoordelijk is voor het realiseren van de doelstellingen van coalitieakkoord. De directie is het hoogste ambtelijk orgaan. De directie bestaat uit een algemeen directeur en twee directeuren. De secretaris is tevens algemeen directeur en geeft leiding aan de directie (Provincie Limburg, 2010). Het college (c.q. gedeputeerde) bepaalt de richting, stelt doelen, benoemt resultaten en geeft duidelijk kaders mee. De directie is verantwoordelijk voor de wijze waarop wordt gewerkt aan de doelen en resultaten, stuurt op het presteren van de organisatie en zorgt er voor dat de organisatie goed is toegerust om te presteren (Directie, Sturingsfilosofie, 16 januari 2012, p. 4).

Sinds de invoering van het duale stelsel heeft het Limburgs Parlement een eigen ambtelijke ondersteuning: de Statengriffie. De kerntaak van de Griffie is het verlenen van ondersteuning aan de Staten in de meest brede zin van het woord. Deze ondersteuning kan variëren van het verstrekken van feitelijke informatie tot en met het adviseren op procedureel, juridisch of ander terrein. Verder adviseert de Griffie individuele Statenleden bij de opstelling van moties, amendementen, initiatiefvoorstellen en andere zaken die verband houden met het Statenlidmaatschap (Provincie Limburg, 2014).

Het kabinet is zo ingericht, dat het kwalitatief, proactief en flexibel de benodigde en gewenste ondersteuning biedt aan de gouverneur en hierbij tevens actief als sparrings partner optreedt bij de uitvoering van de taken. (Provincie Limburg, 25 oktober 2012)

In de concernstaf is expertise bijeengebracht op het terrein van financiën, bestuur, control en juridische zaken. Het is primair gericht op het namens de directie verbeteren van het beheersen (in de zin van het 'in control' blijven) van de organisatie. De concernstaf is tevens gesprekspartner voor de organisatie voor wat betreft de concernaangelegenheden. Voorbeelden hiervan zijn: de controlestructuur, kwaliteit van GS voorstellen, maar ook aspecten als troubleshooting en het meehelpen bij zware dossiers (Provincie Limburg, 5 september 2011, p. 4). (Provincie Limburg, 2013)

Ten slotte worden de clusters benoemd. Een aantal clusters zijn gebundeld in een rij en worden ook wel werkvelden genoemd. De werkvelden zijn een clustering van rollen, type activiteiten en competenties. (Directie, Sturingsfilosofie, 16 januari 2012, p. 7) De individuele clusters kunnen worden gezien als afdelingen.

In de nieuwe organisatie wordt gewerkt in een matrix organisatie. Werken in de matrix betekent dat in relatie tussen op elkaar aansluitende werkveldclusters afgestemd moet worden, de samenwerking moet worden gestroomlijnd en belemmeringen zo veel mogelijk moeten worden voorkomen. Dit vraagt ook om een procesgerichte organisatie. Door in een matrix te werken ontstaat een onderscheid in een horizontale en verticale sturing. Er is niet langer sprake van een hiërarchische structuur, maar van een structuur waarin hiërarchie samengaat met programma- en projectsturing. De zwaarte van de taken zijn hierdoor niet langer gekoppeld aan de hiërarchische structuur, want de operationele sturingslijn weegt even zwaar mee. De hiërarchische sturingslijn is de sturingsrelatie tussen leidinggevende en medewerkers gericht op persoonlijke aspecten zoals persoonlijke ontwikkeling, arbeidsvoorwaarden en vak ontwikkeling. De operationele sturingslijn is de sturingsrelatie tussen de programma/projectmanager en medewerkers gericht op het uitvoeren van activiteiten en opleveren van resultaten. Er ontstaat een situatie waarbij medewerkers van het ene werkveld door de kennis en ervaring ingezet worden in een ander werkveld. Het is dus een andere kijk om de uitvoering van het werk en samenwerking in de organisatie. (Directie, Sturingsfilosofie, 16 januari 2012, p. 12)

1.6 Duurzame inzetbaarheid

In het sociaal plan staat beschreven dat er met de start van TVL op 1 juli 2013 een actief duurzaam inzetbaarheidsbeleid moet zijn. Er bestaan al instrumenten en regelingen die betrekking hebben op duurzame inzetbaarheid, maar er is nog geen specifiek beleid voor opgesteld. Het HRM-beleid heeft als kernthema's: ontwikkeling van medewerkers, flexibele inzet en mobiliteit (Provincie Limburg, 2012, p. 15).

Duurzame inzetbaarheid wordt als volgt gedefinieerd: *Het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.* (Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 'Duurzame inzetbaarheid van medewerkers', 2010, p. 8) Rondom de term duurzame inzetbaarheid worden ook nog allerlei termen gebruikt die soms (deels) hetzelfde vlak bestrijken, zoals werkvermogen en vitaliteit. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het verder dan alleen gezondheid, vitaliteit of werkvermogen. Het gaat ook om houding, gedrag, competenties, motivatie en visie. De term duurzaam is daarbij van belang om het niet alleen gaat over de inzetbaarheid op dit moment, maar ook over de inzetbaarheid in veranderende omstandigheden, zowel in werk als privé. (Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 'Duurzame inzetbaarheid van medewerkers', 2010) Om duurzame inzetbaarheid te onderzoeken en definiëren wordt gebruik gemaakt van het model 'Duurzame inzetbaarheid op de verschillende niveaus'. Het model geeft de verbindingen aan op drie niveaus. Het model wordt gebruikt om duurzame inzetbaarheid te beschrijven in het theoretisch kader. Er kan vanuit verschillende perspectieven (niveaus) worden gekeken naar duurzame inzetbaarheid en daardoor krijgt de Provincie Limburg een overzicht met factoren waar invloed op kan worden uitgeoefend (Meso en Micro) en waar minder invloed op kan worden uitgeoefend (Macro).

2. Afstudeeropdracht

In dit hoofdstuk wordt kort verteld wat de aanleiding is van de opdracht en wat de opdracht inhoudt. Er is een probleemstelling opgesteld en vervolgens vloeit er een hoofdvraag met bijbehorende deelvragen uit voort. Tevens wordt de doelstelling van het onderzoek geformuleerd.

Organisatie: Provincie Limburg
Opdrachtgever: Nadine Depondt
Scriptie: Duurzame inzetbaarheid

2.1 Aanleiding

Sinds 2005 neemt de overheid maatregelen om werknemers te stimuleren te werken en dit langer te blijven doen. In deze paragraaf worden de ontwikkelingen en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen beschreven. De ambities van TVL spelen zich af tegen een achtergrond van een arbeidsmarkt die aan grote veranderingen onderhevig is als gevolg van economische, demografische en sociaal-maatschappelijke factoren.

Vergrijzing en ontgroening

De Nederlandse beroepsbevolking vergrijst en ontgroent. Vergrijzing betekent dat het aantal ouderen in de bevolking stijgt en daarmee ook de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking. De stijging is het gevolg van de toename in geboorten in de jaren kort na de tweede wereld oorlog (babyboom) en van de gestegen levensverwachting door betere gezondheidszorg en hogere welvaart. Mensen leven steeds langer en er worden minder kinderen geboren. Ontgroening geeft aan dat het geboortecijfer afneemt, dit is het geval vanaf de jaren zeventig in de vorige eeuw (Kluijtmans F. , 2010, p. 278).

Economie

Dit heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. De komende decennia neemt de uitstroom van oudere medewerkers toe. De instroom van jongeren en andere groepen (bijvoorbeeld arbeidsgehandicapten en allochtonen) blijft achter. Vanwege de ontgroening wordt het moeilijker om vacatures te vervullen door jonge mensen. Als gevolg zal er de komende decennia schaarste zijn aan goed opgeleid personeel. Een tekort kan leiden tot het stijgen van loonkosten. Immers, wat schaars is, kost meer. Stijgende loonkosten verzwakken de concurrentie positie en hierdoor stagneert de economische groei (Kluijtmans F. , 2010, p. 279). Bezuinigingen vanuit het rijk zorgen anderzijds ook voor veranderingen in de kwantitatieve en kwalitatieve vraag van organisaties naar personeel (Provincie Limburg, 2012, pp. 1, 2).

Het is lastig voor de Provincie Limburg om strategische personeelsplanning uit te voeren. Dit komt doordat de organisatie zowel wettelijke/autonome taken heeft die vastliggen voor de organisatie, maar ook taken die voortvloeien uit het coalitie akkoord. De taken vanuit de coalitie veranderen om de vier jaar. Hierdoor verandert de behoefte naar kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte. Strategische personeelsplanning focust zich hierdoor vooral op de uitstroom ten gevolge van pensionering. Andere soorten uitstroom van de afgelopen vijf jaar betreft ongeveer twee procent (Bergenhuizen, 2014).

Sociaal-maatschappelijk

Naast het verhogen van de arbeidsparticipatie, is het ook nodig om het sociale stelsel beschikbaar en betaalbaar te houden. De AOW voorziening is geregeld via het omslagstelsel, dit wil zeggen dat de werkenden de premie betalen om de AOW uitkeringen te financieren. De inkomsten uit deze premieafdracht zijn onvoldoende en worden aangevuld door de staat. Om de AOW ook voor toekomstige generaties te behouden is het belangrijk om zoveel mogelijk werkende premie te laten afdragen. De overheid heeft AOW leeftijd verhoogd en medewerkers moeten langer doorwerken (Kluijtmans F. , 2010, p. 280). Een

andere trend in de afgelopen decennia is individualisering en eigen verantwoordelijkheid. Mensen willen in toenemende mate de mogelijkheid hebben om zelf zaken te bepalen en individuele maatregelen aangeboden te krijgen.

De bovengenoemde ontwikkelingen leiden ertoe dat de komende decennia schaarste zal zijn aan goed opgeleid personeel en een gemiddeld ouder personeelsbestand. De regionale arbeidsmarkt zich de komende jaren vooral kenmerkt door de dynamiek en onvoorspelbaarheid in vraag en aanbod (Provincie Limburg, 2012, pp. 2, 3). Werknemers zien het werkend leven redelijk onverwachts met een aantal jaren toenemen en de wegen om vervroegd uit te stromen worden of zijn afgesloten. Medewerkers moeten langer voor de organisatie én de arbeidsmarkt behouden blijven. Doorwerken tot 65 jaar moet een normale zaak worden. Om dat te bereiken is het van belang om medewerkers duurzaam inzetbaar te maken en behouden. Duurzame inzetbaarheid houdt medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken (Kluijtmans F. , 2010, p. 280).

Toekomstvast Limburg (TVL) omvat een heldere visie en organisatievorm om de organisatie-doelstellingen voortkomend uit de coalitie-afspraken in de toekomst te kunnen realiseren: de Provincie Limburg moet slagvaardiger en flexibeler worden. Samenwerking, transparantie en een gezond werkklimaat ondersteunen de TVL-hoofddoelen (Provincie Limburg, 2012, p. 1). Gedeputeerde Staten hebben samen met de ondernemingsraad (OR) en de vakbonden die vertegenwoordigd zijn in het Georganiseerd Overleg een sociaal plan vastgesteld en daarin zijn afspraken gemaakt over duurzame inzetbaarheid in algemene zin (als groeimodel) en specifiek over duurzame inzetbaarheid beleid (levensfasebewust personeelsbeleid) met ingang van de start van de nieuwe organisatie¹.

2.2 Opdracht

Gedeputeerde Staten hebben samen met de OR en de bonden die vertegenwoordigd zijn in het Georganiseerd Overleg een sociaal plan vastgesteld. In dit plan staat dat Gedeputeerde Staten zullen investeren in medewerkers door onder andere het aanbieden van ruime instrumenten en regelingen om de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in brede zin te stimuleren. Dit houdt in dat er vanaf de start van TVL (1 juli 2013) een actief duurzaam inzetbaarheid beleid gevoerd moet worden. Er bestaan reeds instrumenten die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Echter kan er wellicht meer winst worden behaald door de instrumenten en regelingen toe te spitsen op de verschillende levensfasen. De hoofdopdracht is om te onderzoeken of de aanwezige instrumenten en regelingen voldoende en adequaat aan de maat zijn. En zo nee, waar hebben de medewerkers nog behoefte aan? De Provincie Limburg heeft ervoor gekozen om dit te onderzoeken middels de Duurzame Inzetbaarheid Index (DIX). Het is een instrument om te meten hoe het staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie. De medewerker krijgt middels dit programma zelf de regie in handen om de inzetbaarheid te verbeteren. Ook kan zo de dialoog tussen medewerkers en managers over dit onderwerp worden verbeterd. Het onderzoek vindt plaats in de vorm van een pilot. De pilot wordt uitgevoerd in samenwerking met een extern bureau: WerkVanNu. WerkVanNu is

¹ Toekomstvast Sociaal Plan 2011-2016:

- Overwegende dat GS investeren in medewerkers door onder andere het aanbieden van ruime faciliteiten om de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in brede zin te stimuleren;
- Overwegende dat GS zich, vanuit bovenstaand belang van duurzame inzetbaarheid, verplichten om vanaf het moment van start van de nieuwe organisatie een actief duurzaam inzetbaarheid beleid te voeren, en dat hierover met in achtneming van het bepaalde in de CAP en de WOR overleg plaatsvindt met het GO en de OR.

een advies- en ontwikkelbureau gericht op het thema duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Samen met Kroon op het Werk, TNO en WerkVanNu is het Nationaal Inzetbaarheidsplan opgericht. De DIX is onderdeel van het Nationaal Inzetbaarheidsplan. Het Nationaal Inzetbaarheidsplan ondersteunt bedrijven bij het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers (WerkVanNu, z.d.).

De DIX is een werknemersvragenlijst waarmee de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid (gezondheid, vakkennis, motivatie en werk/privébalans) in samenhang met elkaar in kaart kunnen worden gebracht. De basislijst bevat daarnaast vragen over huidig en toekomstig functioneren en kan aangevuld worden met aanvullende en verdiepende modules. De DIX is digitaal beschikbaar en levert direct na het invullen een digitaal adviesrapport uit waar werknemers zelfstandig of met behulp van een coach actieplannen mee kunnen maken. De gehele digitale omgeving kan worden aangepast op de wensen van de organisatie. (Inzetbaarheidtoolbox, z.d.).

2.3 Probleemanalyse

Voor de probleem analyse is er gebruik gemaakt van de 6W-formule (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2008, p. 70).

De Provincie Limburg wil anticiperen op de toekomst. Er is een krappe arbeidsmarkt en er zal schaarste komen aan goed opgeleid personeel en de organisatie heeft een gemiddeld ouder personeelsbestand. Door duurzame inzetbaarheid kunnen jongeren worden aangetrokken en gemotiveerd, en ouderen worden langer duurzaam inzetbaar. Er zal moeten worden onderzocht of de huidige instrumenten en regelingen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen voldoende en adequaat aan de maat zijn. Er wordt ook onderzocht of de instrumenten en regelingen voldoende toepasbaar zijn binnen de verschillende levensfasen. De Provincie Limburg wil dat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is een deeloplossing en is bedoeld voor alle medewerkers uit elke levensfasen.

Het probleem speelt niet alleen af bij de Provincie Limburg. Vooral in Limburg is de ontgroening en vergrijzing gaande. Zelfs in Nederland en in de Euregio hebben veel organisaties te kampen met deze problemen.

Als er nu geen actie wordt ondernomen dan zal de organisatie geen continuïteit hebben in de toekomst. Een groot aantal medewerkers stroomt de komende jaren uit en er komt schaarste aan goed opgeleid personeel. Als gevolg zal er een tekort aan medewerkers komen. Het probleem ontstaat door de ontwikkelingen: vergrijzing en ontgroening, de stijgende AOW leeftijd, bezuinigingen en individualisering. Vooral door vergrijzing en ontgroening is het lastig om goed opgeleide medewerkers aan te trekken en ontstaat er een grote uitstroom van de oudere medewerkers de komende jaren. Door de stijgende AOW leeftijd wordt duurzame inzetbaarheid belangrijker. Medewerkers moeten duurzaam inzetbaar zijn vanaf het moment dat ze de organisatie binnen komen tot en met de pensioengerechtigde leeftijd.

Concluderend kan gesteld worden dat de Provincie Limburg de problemen rondom het thema erkend en de noodzaak ziet om te verbeteren. Tot op heden is er nog geen beleid gevormd.

2.4 Probleemomschrijving

De probleem omschrijving bestaat uit de doelstelling van het onderzoek en de probleemstelling, ofwel centrale vraagstelling (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2008, pp. 70, 71).

2.4.1 Centrale vraagstelling en deelvragen

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt: *'In welke mate zijn de bestaande regelingen en instrumenten omtrent duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat en hoe kan dit worden verbeterd bij de Provincie Limburg?'*

5. Wat is duurzame inzetbaarheid en welke elementen komen hierin naar voren?
6. Welke instrumenten en regelingen zijn er reeds om duurzame inzetbaarheid te bevorderen binnen de Provincie Limburg?
7. Welke conclusies kunnen getrokken worden uit het onderzoek van de pilot groep?
8. Hoe kan duurzame inzetbaarheid worden bevorderd en welke instrumenten en regelingen kunnen nog toegevoegd worden aan het aanbod?

2.4.2 Doelstelling

De doelstellingen van de afstudeerscriptie zijn:

- Onderzoeken of de huidige instrumenten en regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid voldoende en adequaat aan de maat zijn.
- En zo niet, welke instrumenten en regelingen kunnen er nog toegevoegd worden aan het aanbod (uitdagingen), zodat de organisatie nu en in de toekomst beschikt over duurzaam inzetbare medewerkers.

Concluderend is het doel om te onderzoeken welke uitdagingen er zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor de Provincie Limburg.

3. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de doelgroep beschreven van het onderzoek. De methodes van onderzoek worden beschreven per deelvraag. Er wordt onderscheidt gemaakt tussen desk- en fieldresearch. Er worden een aantal managementmodellen beschreven die in de afstudeerscriptie zullen worden gebruikt.

3.1 Populatie en steekproef

Het woord populatie wordt gebruikt om het totale aantal eenheden aan te geven waarop het onderzoek betrekking heeft. Bij de populatie hoeft niet alleen worden gedacht aan een groep personen, ook organisaties, landen cijfers en situaties kunnen een populatie vormen.

De populatie in dit onderzoek betreft alle medewerkers van de Provincie Limburg. Op 1 januari 2014 waren 922 medewerkers bij de Provincie Limburg (Provincie Limburg, 2014).

De populatie is groot en daarom is er gekozen door de Provincie Limburg om een steekproef uit te voeren. Er wordt volstaan met een zorgvuldig geselecteerde groep, de steekproef (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2008, p. 38). Er wordt een pilotgroep samengesteld als steekproef. De geselecteerde groep zijn medewerkers en managers. Er wordt een pilot gestart met minimaal 20 en maximaal 30 medewerkers. Er worden in totaal vijf managers (hoofd van een cluster) betrokken bij de pilot en deze managers zetten vervolgens een uitnodigingsbrief uit binnen het cluster en er worden uiteindelijk drie medewerkers gekozen per cluster. Dit wordt gedaan op basis van de leeftijdscategorieën en als er meerdere medewerkers van een leeftijdscategorie aanmelden, dan gaat het om wie zich als eerste aanmelden. Er wordt een medewerker per leeftijdsgroep geselecteerd. Er wordt een OR lid en een lid van het GO toegevoegd aan de pilotgroep. De leeftijd groepen zijn: 20-35, 35-50 en 50 jaar en ouder. Bij de samenstelling en selectie van de pilotgroep wordt er rekening mee gehouden, dat er een representatieve afspiegeling van de medewerkers wordt gemaakt.

3.2 De onderzoeksmethodes

In de afstudeerscriptie wordt op verschillende manieren informatie verkregen. Informatie zal worden verkregen door desk- en fieldresearch uit te voeren. In dit onderzoek wordt deskresearch uitgevoerd door relevante informatie te verkrijgen uit literatuur, rapporten en andere informatiebronnen zoals intranet. Er wordt fieldresearch uitgevoerd door een analyse van de resultaten uit de DIX en door interviews te houden met medewerkers van de pilot.

Deelvraag 1:	Wat is duurzame inzetbaarheid en welke elementen komen hierin naar voren?
Onderzoeksmethode	Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van field- en deskresearch. Er wordt verschillende literatuur, rapporten en overige documenten geraadpleegd om de vraag te beantwoorden en de definitie en elementen van duurzame inzetbaarheid te onderzoeken. • Belangrijke literatuur die wordt gebruikt: - Leerboek HRM, Kluijtmans; - Handboek levensfasebewust personeelsbeleid, J.M. Stoffelsen, P.J. Diehl - Langer doorwerken met beleid, P. Leisink, J. Thijssen, E. Walter - Duurzaam inzetbaar: werk als waarde, J. van der Klink, A. Burdorf, W. Schaufeli, G. van der Wilt, F. Zijlstradr, S. Brouwer, U. Bültmann - Beleid zonder Management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid, Thunnissen M.A.G., Thijssen, J.G.L. & De Lange W.A.M. - Tango op de werkvloer, Aukje Nauta - NPR 6070:2010 'Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers' • Aantal (interne) rapporten: - DT-Nota Duurzame Inzetbaarheid 2 juli 2012
Deelvraag 2:	Welke instrumenten en regelingen zijn er reeds om duurzame inzetbaarheid te bevorderen binnen de Provincie Limburg?
Onderzoeksmethode	Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van field- en deskresearch. • Deskresearch: door onderzoek te doen naar de interne documenten over de instrumenten en regelingen die worden gebruikt bij de Provincie Limburg om

	duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Aantal interne documenten die gebruikt worden: - Intranet (HRM- wijzer) - DT-Nota Duurzame Inzetbaarheid 2 juli 2012 - Sociaal plan Provincie Limburg 2011-2016 - Coalitieakkoord 2012-2015 Provincie Limburg - Sturingsfilosofie Provincie Limburg - Bouw & Ontwikkelplannen: de som der delen Provincie Limburg • Fieldresearch: een interview met een medewerker van de afdeling Personeel en Organisatie om aanvullende informatie te verkrijgen over het de huidige instrumenten en regelingen.
--	---

Deelvraag 3:	Welke conclusies kunnen getrokken worden uit het onderzoek van de pilot groep?
Onderzoeksmethode	Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van field- en deskresearch. • Deskresearch: in de DIX zit een rapportage programma. Aan het eind van de pilot zullen de resultaten uit de rapportage worden geanalyseerd. Hierdoor kan worden onderzocht hoe adequaat de huidige instrumenten en regelingen zijn en waar eventuele verbeteringen nodig zijn. Hier zal mede uit voortvloeien in hoeverre de medewerkers van de pilot duurzaam inzetbaar zijn. Wanneer er wordt gewerkt met een rapportage programma, moet er rekening worden gehouden dat er zo weinig mogelijk systematische en toevallige fouten kunnen worden gemaakt (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2008, pp. 39, 40). Het onderzoek moet valide zijn, ofwel geldig en er moeten geen systematische fouten worden gemaakt. De medewerkers voeren de individuele scans in en deze data wordt opgeslagen in de database. Vervolgens vloeit er automatisch een groepsrapportage uit voort. Er hoeven geen menselijke handelingen worden uitgevoerd. Het groepsresultaat is het gemiddelde van de pilot groep. Er vloeien automatische percentages uit voort. Interessant is om te onderzoeken hoe de scores zijn verdeeld. Hiermee wordt bedoeld hoeveel medewerkers gunstig scoren op bijvoorbeeld gezondheid, maar ook hoeveel er onder gemiddeld scoren. De scores worden vergeleken met een benchmark, op deze manier kunnen opvallende percentages worden vergeleken. Als de medewerkers de scan invullen dan is dat een menselijke handeling. Er kunnen toevallige fouten worden gemaakt waardoor de betrouwbaarheid van de data die uit de ingevulde scans vloeit geschaad wordt. Dit wordt vermeden door de vragen duidelijk te beschrijven, de medewerker krijgt zo veel tijd als nodig is om de vraag te beantwoorden en er kan elk moment worden gestopt met de scan, dan wordt deze opgeslagen en kan de medewerker vervolgens een andere keer verder gaan met het invullen van de scan. Het kan voorkomen dat een medewerker een vraag verkeerd interpreteert. Er kan telkens worden gekozen uit een aantal antwoorden en er kunnen dus geen open antwoorden worden gegeven. De gegevens van de medewerkers zijn privé en alleen als de medewerker zelf de resultaten op tafel legt, dan kan een leidinggevende de resultaten inzien. Wanneer er wordt gewerkt met groepen van 15 medewerkers of meer dan kunnen er groepsresultaten worden vrijgegeven. Deze resultaten zijn groepsresultaten en deze kunnen niet worden afgeleid naar een bepaald persoon. Er hoeft geen zorgen te worden gemaakt over de validiteit en betrouwbaarheid en ook niet over de anonimiteit, want er kunnen geen individuele resultaten van worden afgeleid. Literatuur: - Wat is onderzoek, Nel Verhoeven - Dit is onderzoek, Baarda - Tango op de werkvloer, Aukje Nauta - NPR 6070:2010 'Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers' • Fieldresearch: er worden openinterviews afgenomen met de medewerkers die deelnemen aan de pilot. Hierdoor kan er een volledig beeld worden gecreëerd over de beleving van de individuele medewerker. Er kan eventuele ontbrekende informatie worden aangevuld. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt versterkt door interviews af te nemen. Hierdoor kan er worden doorgevraagd naar de beleving van de medewerker over de huidige instrumenten en regelingen en de DIX. Deze resultaten kunnen worden geanalyseerd en samen met de resultaten uit de DIX rapportage kunnen gedegen conclusies worden getrokken. • Elke twee weken zal een korte evaluatie mail worden gestuurd waarin de medewerkers wordt gevraagd wat deze van de DIX vinden en of er eventuele verbeteringen of problemen zijn. In de eerste twee weken zal een mail worden gestuurd waarin staat dat de medewerkers op tijd aan de bel moeten trekken bij eventuele problemen of vragen.

Deelvraag 4:	Hoe kan duurzame inzetbaarheid worden bevorderd en welke instrumenten en regelingen dragen hier aan bij op organisatie niveau en individueel niveau?
Onderzoeksmethode	De laatste stap in het onderzoek is het geven van een gedegen advies. Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van desk- en fieldresearch. • Deskresearch: door literatuur, rapporten en overige documenten te onderzoeken kunnen er aanbevelingen worden gedaan. - Leerboek HRM, Kluijtmans; - Handboek levensfasebewust personeelsbeleid, J.M. Stoffelsen, P.J. Diehl - Tango op de werkvloer, Aukje Nauta - NPR 6070:2010 'Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers' • Fieldresearch: tijdens de open interviews met een aantal medewerkers van de pilot (zowel managers als medewerkers) en de analyse van de rapportage zullen er eventuele knelpunten naar voren komen. Er kan een gedegen advies worden opgesteld aan de hand van verbeteringen uit de interviews en analyse van de rapportage.

3.3 Rol van het extern bureau en de student

Zoals reeds is aangegeven wordt er samengewerkt met het externe bureau WerkVanNu. Hieronder worden de verschillende taken en rollen weergegeven van de student en het externe bureau.

Het externe bureau komt een korte presentatie geven aan de student, de begeleidster en een HR-adviseur over de DIX en welke mogelijkheden er allemaal zijn voor de Provincie Limburg.

De student doet de interne communicatie naar de medewerkers en de managers. Dit wil zeggen dat de student de managers informeert en overtuigt om deel te nemen aan de pilot. Vervolgens zorgt de student ervoor dat iedereen de juiste informatie ontvangt en elke manager die meedoet aan de pilot drie medewerkers per leeftijdscategorie opgeeft. De rol van het externe bureau in het informeren is dat er een uitnodigingsbrief wordt opgesteld. De brief is vervolgens aangepast naar de wensen van de Provincie Limburg. De uitnodigingsbrieven worden verstuurd door het externe bureau. De uitnodigingsbrieven omvatten tevens een wachtwoord en gebruikersnaam, zodat er kan worden ingelogd op het DIX portaal.

De student is het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers en managers. Als er vragen worden gesteld, dan beantwoordt de student deze.

De startbijeenkomst wordt georganiseerd samen met het externe bureau. Een medewerker van het externe bureau en een medewerker van de Bilderberghotels (de DIX is ook uitgevoerd bij deze grote hotelketen en de medewerker deelt de ervaringen. Het DIX programma heeft de organisatie veel succes gebracht) geven een korte presentatie over de DIX aan de gehele pilot groep. Vervolgens wordt er interactief aan de slag gegaan met twee opdrachten in groepen van drie medewerkers. Zowel de student, stage begeleidster, de medewerker van het externe bureau en de medewerker van de Bilderberghotels nemen plaats bij een van de groepen ter ondersteuning en sturing. Er wordt gerouleerd tussen de groepen medewerkers.

Aan het eind van de DIX kan er een rapportage worden uitgeprint van de resultaten. De rapportage zal worden gebruikt als basis om deelvraag drie te kunnen beantwoorden 'de resultaten van de pilot groep'. Het is niet voldoende om alleen op basis van een rapportage uit de DIX een conclusie op te stellen. Door middel van een aantal interviews met medewerkers en managers van de pilot kan er dieper worden ingegaan op de resultaten van de DIX als de medewerkers en wat de medewerkers van de huidige instrumenten en regelingen omtrent duurzame inzetbaarheid vinden. Er kan worden doorgevraagd en de beleving van de medewerker komt beter naar voren. Door vervolgens de interviews en de

rapportage te analyseren, kunnen er conclusies worden getrokken over de huidige instrumenten en regelingen omtrent duurzame inzetbaarheid en over de DIX.

3.4 Modellen

Er zullen een aantal managementmodellen worden gebruikt om de scriptie vorm te geven. Dit is een visuele weergave, een afbeelding van wat er wordt onderzocht. Met behulp van een conceptueel model wordt op een beeldende manier, dus schematisch en overzichtelijk, weergegeven welke verbanden worden onderzocht. Er wordt een DESTEP analyse uitgevoerd, het model 'Duurzame inzetbaarheid op de verschillende niveaus' staat centraal in de scriptie en door middel van het instrument de DIX wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

- Er zal een externe omgevingsanalyse gemaakt worden door middel van een DESTEP analyse. DESTEP staat voor: demografische, economische, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridische factoren. De DESTEP analyse is nodig om de trends en ontwikkelingen te onderzoeken waar de Provincie Limburg graag op in wil spelen. Dit onderzoek is nodig om de probleemstelling en aanleiding van het onderzoek volledig te beschrijven.

Literatuur:

- Personeelsmonitor 2012 Provincies
- De grote uittocht 2010, SCO, VSO en BZK
- Personeelsbeleid rijksoverheid: strategie en planning, Algemene Rekenkamer
- www.cbs.nl
- www.roa.nl
- www.ipo.nl
- <http://www.aenoprovincies.nl>
- Centraal in de scriptie wordt het model van duurzame inzetbaarheid gebruikt. Het model ziet het belang van duurzame inzetbaarheid op drie niveaus:
 - Macro (de maatschappij);
 - meso (arbeidsorganisatie);
 - micro (medewerkers).

Het model geeft de verbindingen aan op deze drie niveaus. Het model wordt gebruikt om duurzame inzetbaarheid te beschrijven in het theoretisch kader. Er kan vanuit verschillende perspectieven (niveaus) worden gekeken naar duurzame inzetbaarheid en daardoor krijgt de Provincie Limburg een overzicht met factoren waar invloed op kan worden uitgeoefend (Meso en Micro) en waar minder invloed op kan worden uitgeoefend (Macro). Bij deelvraag 2 worden de instrumenten en regelingen beschreven die er op dit moment bij Provincie Limburg zijn om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De instrumenten kunnen op de niveaus worden uitgesplitst. Bij deelvraag drie wordt onderscheid gemaakt tussen resultaten van de pilot groep op individueel niveau en organisatie niveau. Dit model is een goede basis om de resultaten, conclusies en adviezen op te stellen, omdat er dan weer onderscheid kan worden gemaakt tussen resultaten, conclusies en adviezen op de verschillende niveaus in de organisatie. Het model geeft structuur aan het onderzoek op alle gebieden.

Het model staat beschreven in de NEN NPR 6070:2010 'Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers', maar ook in het literatuurboek 'Tango op de werkvloer' van Aukje Nauta. Het model heeft geen specifieke naam, maar in dit plan van aanpak wordt het model 'Duurzame inzetbaarheid op de verschillende niveaus' genoemd.

- Voor het onderzoek van de afstudeerscriptie wordt het instrument de DIX als middel gebruikt. De DIX is een werknemersvragenlijst waarmee de kernwaarden van

duurzame inzetbaarheid (gezondheid, vakkennis, motivatie en werk/privébalans) in samenhang met elkaar in kaart kunnen worden gebracht. De DIX is digitaal beschikbaar en levert direct na het invullen een digitaal adviesrapport uit waar werknemers zelfstandig of met behulp van een coach actieplannen mee kunnen maken.

De pilot richt zich zowel op medewerkers als op de teams, waarbij leidinggevende een belangrijke rol spreken in het bespreekbaar maken van het thema en stimuleren en coachen van medewerkers.

4. Grenzen

In deze paragraaf worden de grenzen omschreven. Het gaat hier om de afspraken die zijn gemaakt en de werkzaamheden die worden uitgevoerd om de scriptie te ontwikkelen. Binnen de afstudeerscriptie vallen de volgende werkzaamheden

- Het onderzoek richt zich alleen op de pilot groep bij de Provincie Limburg.
- Er wordt kennis opgedaan over duurzame inzetbaarheid.
- Er wordt kennis opgedaan over Duurzame Inzetbaarheid Index (DIX).
- Er wordt contact gehouden met de organisatie WerkVanNu. Deze verzorgt het digitale portaal waardoor medewerkers de DIX kunnen uitvoeren.
- Er wordt een pilot groep samengesteld.
- Communicatie behouden met de pilot groep
- De DIX wordt ingevoerd, gemonitord en gerapporteerd.
- Evaluatie van de pilot.
- Er worden interview afgenomen bij de medewerkers van de pilot.
- Opstellen van een analyseren over hoe duurzame inzetbaarheid gesteld is binnen de organisatie.
- Opstellen van verbeteringen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid binnen de Provincie Limburg.
- Opstellen van een presentatie van de resultaten van het onderzoek.
- De opdracht wordt volledig uitgevoerd naar de wens van de opdrachtgever.
- Er wordt een duidelijke communicatie gevoerd zodat de student precies weet wat er verwacht wordt, maar zodat de werkplekbegeleidster ook weet welke informatie en begeleiding de student nodig heeft.
- Zicht houden op de gemaakte afspraken.
- Kwalitatieve stukken aanleveren en deze voorzien van feedback.
- Voldoen aan de gestelde eisen met betrekking tot de richtlijnen gesteld vanuit Zuyd Hogeschool aan het afstudeerwerkstuk.

Er zijn afspraken gemaakt met de externe organisatie WerkVanNu. Deze afspraken zijn beschreven in hoofdstuk 3 bij paragraaf 3.3 'Rol van extern bureau en de student'.

5. De producten

Hieronder worden de producten die voortvloeien uit de afstudeerscriptie benoemd en kort toegelicht.

- Plan van aanpak:
Het plan van aanpak beschrijft de opdrachtomschrijving en de aanpak en planning die gehanteerd wordt tijdens de afstudeerscriptie. De hoofdstukken die hierbij aanbod komen zijn: achtergronden, afstudeeropdracht, methode van onderzoek, grenzen, producten, kwaliteit, planning, kosten en baten en risico's.
- Onderzoeksopzet
De onderzoeksopzet beschrijft wat er precies onderzocht gaat worden, hoe dat gaat gebeuren en hoe de resultaten tot stand zullen komen.
- Resultaten van het onderzoek
De resultaten van het onderzoek worden geanalyseerd en er worden conclusies uit getrokken.
- Advies:
Uit de getrokken conclusies zullen adviezen voortvloeien.
- Het eindproduct de scriptie
De afstudeerscriptie is het uiteindelijke product wat opgeleverd dient te worden aan de Provincie Limburg. Hierin staat beschreven hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers van de pilot zijn en of er verbeteringen zijn ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. De afstudeerscriptie voldoet aan de opdracht en de specificaties zoals overeengekomen met de opdrachtgever en zijn vastgelegd in hoofdstuk 2 'afstudeeropdracht'. De afstudeerscriptie dient te voldoen aan de afstudeer richtlijnen met een correcte spelling en taalgebruik. Het verslag dient kort en bondig opgeschreven te worden en alleen de relevante zaken worden in de scriptie opgenomen. De ondersteunende zaken worden opgenomen in de bijlage.
- Eindpresentatie:
De eindpresentatie is de presentatie voor de Provincie Limburg over de totstandkoming van het eindproduct en het verloop van de afstudeerperiode. De resultaten van het onderzoek en de gegeven adviezen zullen worden toegelicht.
- Afhandeling van de afstudeeropdracht:
Het onderdeel afstuderen bestaat uit twee onderdelen:
 1. Afstudeeropdracht, dit is de bachelor thesis. Het beroepsproduct bestaat uit het proces en het product.
 2. Presentatie en verdediging van de afstudeeropdracht

Bij de beoordeling van de afstudeeropdracht wordt bij de afstudeerstage onderscheid gemaakt tussen het proces (de stage) en het product (het afstudeerwerkstuk). Het leerproces wordt met name beoordeeld aan de hand van de competentieontwikkeling met behulp van een beoordelingsformulier. Het leerproces en het uiteindelijke eindproduct zijn daarbij van gelijk belang. Beide moeten dan ook met een voldoende beoordeeld worden om dit onderdeel te halen.

Aan het eind van de afstudeerstage bepaalt de werkplekbegeleidster samen met de examinerator of de stage is behaald naar aanleiding van de vooraf bepaalde te beoordelen competenties. De totale stage geldt hierbij als leidraad. Naast de beoordeling van de

deelaspecten wordt er een totaalcijfer voor de stage gegeven. De afstudeerscriptie wordt vanuit de opleiding beoordeeld door de eerste examiner John Pörteners en door de tweede examiner Nathalie Willems.

Onderdeel	Weging	Deelcijfer
1. Afstudeeropdracht		
a. Het proces	14 EC	Cijfer minimaal 5,5
b. Het product	14 EC	Cijfer minimaal 5,5
2. Presentatie en verdediging	2 EC	Cijfer minimaal 5,5
Afstudeeropdracht totaal	30 EC	Cijfer minimaal 5,5

De resultaten van de onderdelen worden samengevoegd om het uiteindelijke eindcijfer te kunnen vaststellen. Alle onderdelen moeten minimaal met een voldoende worden afgesloten (bodempcijfer).

Indien er sprake is van een 5,4 of minder voor een bepaald onderdeel, zal dit moeten worden herkanst. De herkansingen vinden zo snel mogelijk plaats, indien mogelijk binnen het lopende studiejaar. Hierbij geldt de normale regel dat er in principe twee kansen per schooljaar zijn. (Hogeschool, 2013, pp. 21, 22)

6. Kwaliteit

Om de reden dat de pilot uiteindelijk organisatie breed wordt uitgevoerd kan het zijn dat de afstudeerscriptie gebruikt wordt voor bijvoorbeeld een toekomstig project. Het is van belang dat de gedane onderzoeken, bevindingen en gemaakte deelproducten zorgvuldig gedocumenteerd worden. Er worden een aantal algemene kwaliteitsnormen benoemd en er worden richtlijnen gesteld vanuit Zuyd Hogeschool beschreven gericht op de afstudeerscriptie.

6.1 Kwaliteitsnormen

Om ervoor te zorgen dat de afstudeerscriptie van goede kwaliteit zal zijn, moet het voldoen aan een aantal kwaliteitsnormen. De kwaliteitsnormen zijn:

- Inhoudelijke volledigheid;
- Inhoudelijke juistheid;
- De eindscripctie is een homogeen product;
- De eindscripctie is opgebouwd in een correcte volgorde;
- De eindscripctie wordt geschreven aan de hand van de training zakelijk schrijven en de literatuurlijst voldoet aan de APA norm;
- Een keer per week wordt de voortgang besproken met de werkplekbegeleidster. Dit kan worden gezien als terugkoppel moment;
- De werkplekbegeleidster geeft regelmatig feedback op de gemaakte stukken zodat de kwaliteit continu wordt bewaakt;
- De communicatie verloopt volgens de e-mail, telefoon, whatsapp, bij het wekelijkse overleg, de andere overlegvormen zoals het wekelijkse afdelingsoverleg en dagelijks op de werkvloer;
- Er wordt gebruik gemaakt van de software programma's Word, Excel, PowerPoint, intranet, PIM-systeem en Outlook;
- Er zal advies gevraagd worden aan de werkplekbegeleidster en aan de afstudeerbegeleider indien de student daar behoefte aan de heeft.

6.2 Richtlijnen afstudeerwerkstuk

Er zijn een aantal richtlijnen betreffende het afstudeerwerkstuk gesteld vanuit Zuyd Hogeschool, dit zijn:

Typografische vormgeving

- Formaat: A4;
- Lettertype: Times New Roman puntgrootte 11 of elk vergelijkbaar proportioneel lettertype met deze puntgrootte;
- Hoofdstukken worden dikgedrukt en tekengrootte 14;
- Tussenkopjes worden dikgedrukt en tekengrootte 13;
- Regelafstand: 1,25;
- Interlinie: toenemende hoeveelheid wit tussen onder paragrafen, paragrafen en hoofdstukken;
- Marge: bij staande A4 links 5 cm (dit i.v.m. inbinden) en boven, rechts en beneden 2 cm;
- Paginering: de bladen van een doorlopend bladzijde nummer voorzien, met uitzondering van de blanco bladen, het titelblad en de bijlagen;
- Bijlagen: deze stukken van volgnummers voorzien;
- Indeling: de tekst indelen in hoofdstukken, paragrafen en eventuele verdere onderverdelingen en deze voorzien van een kopje, voorafgegaan door een indelingsteken. Uit de indeling tekens en de kopjes moet de logische samenhang van de scriptie blijken;
- Kopjes: zonder punt tikken;
- Literatuurverwijzingen: Deze lijst bevat in alfabetische volgorde de boeken, tijdschriften en websites die men geraadpleegd heeft;

Structuur van het afstudeerwerkstuk

- Titelpagina: bevat Zuyd Hogeschool, faculteit Management en Recht, Opleiding People & Business Management titel scriptie (eventueel ondertitel), naam auteur, opleiding en datum van uitgifte;
- Eerste blad: blanco blad;
- Tweede blad: dezelfde gegevens als op titelpagina; bovendien vermelden: naam scriptiebegeleider;
- Derde blad: voorwoord;
- Vierde blad: inhoudsopgave met vermelding van indelingstekens, kopjes van hoofdstukken resp. paragrafen en bladzijdennummers en eventueel bijlagen;
- Volgende bladen: samenvatting van de scriptie van maximaal één A4 (samenvatting moet onafhankelijk van de scriptie gelezen kunnen worden), inleiding (vermelding en omschrijving van de te beschouwen gegevens), probleemstelling, middenstuk (het deel waarin gegevens in onderlinge samenhang worden verwerkt) en een slot (conclusies, eventueel nabeschuiving), literatuurlijst, bijlagen;
- Laatste blad: blanco blad.

Aantal exemplaren

Het afstudeerwerkstuk wordt hardcopy ingeleverd bij de docent-scriptiebegeleider (eerste examiner) en bij de tweede examiner. Een digitale versie wordt ingeleverd bij de bibliotheek.

Omvang van het afstudeerwerkstuk

De gemiddelde omvang van een afstudeerwerkstuk bedraagt veertig pagina's, de maximale omvang vijftig pagina's, exclusief literatuurlijst en bijlagen. Een belangrijk voordeel van deze bovengrens is dat de student gedwongen wordt zich kernachtig en bondig uit te drukken, te vereenvoudigen, hoofdzaken te belichten en bijzaken minder aandacht te geven.

Taalgebruik gericht op doelgroep HBO

De student dient gebruik te maken van taal op HBO niveau zowel qua stijl als spelling.

Het bevatten van een probleemstelling

Een probleemstelling moet in ieder geval aan de volgende regels voldoen:

- relevantie: het onderzoeken van de probleemstelling moet relevant zijn voor de opdrachtgever;
- haalbaarheid: is het onderzoek te realiseren binnen de gestelde tijd?
- onderzoekbaarheid: zijn de gegevens die nodig zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling bereikbaar?
- eenduidigheid: de begrippen in de probleemstelling moeten eenduidig omschreven zijn.

Literatuurlijst

Er is gebruik gemaakt van actuele, relevante en kwalitatief goede literatuur. (Documenten t.b.v. Plan van Aanpak en Scriptie, 2013-2014)

7. Planning

De planning biedt handvaten tijdens de voorzetting van de afstudeerscriptie. Het biedt een goed overzicht en structuur van alle activiteiten. Verder zorgt de planning ervoor dat de deelproducten en het eindproduct op tijd afgerond is. De planning is om de bovengenoemde redenen een belangrijk hoofdstuk en dient te worden nageleefd voor een hoog kwalitatief eindproduct.

Week	activiteit	Product
1 (10 tot en met 14 februari)	- Inlezen in informatie over de organisatie	
2 (17 tot en met 21 februari)	- Inlezen in informatie over de organisatie - Eerste afspraak WerkVanNu om stappen pilot te bespreken.	- Plan van aanpak concept
3 (24 tot en met 28 februari)	- Bespreken pilot groep samenstellen - Planning opstellen pilot	Plan van aanpak definitief inleveren bij eerste examiner John Pörteners.
4 (3 tot en met 7 maart)	- DESTEP analyse maken - Probleemcontext beschrijven (Provincie Limburg+ aanleiding tot onderzoek) - Probleemstelling	- DESTEP analyse - Probleemcontext - Probleemstelling
5 (10 tot en met 14 maart)	- Theoretische verantwoording - Benadering/communicatie aan de medewerkers van pilotgroep - Afspraak WerkVanNu verdere stappen bespreken	- Theoretische verantwoording
6 (17 tot en met 21 maart)	- Informatie over bronnen - Methode en technieken beschrijven (desk- en fieldresearch)	
7 (24 tot en met 28 maart)	- Start pilot (zes weken)	- Informatie over bronnen - Methode en Technieken van Onderzoek
8 (31 maart tot en met 4 april)		
9 (7 tot en met 11 april)		
10 (14 tot en met 18 april)		Tussentijdse beoordeling stage
11 (21 tot en met 25 april)		
12 (28 april tot en met 2 mei)	- Vrijdag einde van pilot - Analyse van de gegevens - Conclusies trekken - Onderzoek verantwoording beschrijven	
13 (5 tot en met 9 mei)	- adviezen opstellen	- Onderzoek verantwoording - Analyse en conclusies - Adviezen
14 (12 tot en met 16 mei)	- Laatste verbeteringen toevoegen	
15 (19 tot en met 23 mei)	- Laatste verbeteringen toevoegen	
16 (26 tot en met 30 mei)		28 mei conceptscriptie inleveren
17 (2 tot en met 6 juni)		6 juni feedback van examiner
18 (9 tot en met 13 juni)		13 juni definitief scriptie inleveren
19 (16 tot en met 20 juni)		

20 (23 tot en met 27 juni)		23, 24 juni scriptie verdediging en presentatie
----------------------------	--	---

* Elke week is een terugkoppeling gepland met de werkplekbegeleidster.

* Het kan zijn dat er eventuele wijzigingen komen in de planning van de pilot en dan wordt de planning aangepast.

8. Kosten en baten

Tijdens de afstudeerstage zullen er kosten gemaakt worden om de afstudeerscriptie uit te kunnen voeren. Daarnaast levert de afstudeerscriptie en de resultaten ook een aantal baten op. In dit hoofdstuk worden de kosten en baten voor de afstudeerstage nader toegelicht.

Kosten:

- Tijd en inspanning van de student: er dient veel tijd en inspanning in de afstudeerstage gestoken te worden, wil het een succes zijn. De student zal ongeveer 840 uur tijd besteden aan de afstudeerstage;
- de kosten om stukken en informatiedocumenten uit te printen. De Provincie Limburg betaald deze kosten als er onder werktijd wordt geprint;
- de tijd en inspanning van de werkplekbegeleidster en andere medewerkers om informatie te geven en gesprekken aan te gaan met de student. De begeleiding is nodig voor het slagen van de afstudeerstage;
- stage vergoeding: €450, - per maand;
- andere kantoorbenodigdheden zoals pennen, post-its, ordners etc.

Baten:

- Kennis en vaardigheden: de student zal meer kennis en vaardigheden vergaren door de afstudeerstage. Er wordt aan de competenties en vaardigheden gewerkt door werkzaamheden uit te voeren en 'mee te draaien' bij de afdeling Personeel & Organisatie. Er wordt ook meer kennis en vaardigheden vergaard door de afstudeerscriptie uit te voeren en onderzoek te doen. Provincie Limburg zal eveneens meer kennis opdoen na afloop van de afstudeerstage, omdat er een afstudeerscriptie wordt opgesteld dat betrekking heeft op de Provincie Limburg met een onderzoek naar hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers zijn. Er zal meer kennis komen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de DIX;
- nieuwe ervaring: voor de student is het een nieuwe ervaring om voor 20 weken in een organisatie fulltime te werken en een pilot op te zetten, uit te voeren en monitoren met de intentie om duurzame inzetbaarheid organisatie breed te verbeteren;
- de competenties samenwerken, analyseren, communiceren en zelfsturing zullen naar een hoger niveau worden getild doordat deze op het hoogste niveau worden ontwikkeld (niveau 4). De houding van de student zal zich nog professioneler gaan ontwikkelen;
- credits: bij een voldoende zal de student 30 European Credits (ECT's) ontvangen;
- perspectief: er wordt vanuit een ander perspectief gekeken naar de instrumenten en regelingen omtrent duurzame inzetbaarheid. Hierdoor kunnen wellicht nieuwe ideeën ontstaan ten gunste van de Provincie Limburg.

9. Risico analyse

In dit hoofdstuk is de risico analyse terug te vinden. De risico analyse is gemaakt op basis van bestaande risico's die zich kunnen voortdoen tijdens deze afstudeerscriptie. Aan de risico's is een drie puntenschaal gekoppeld.

Door het maken van een risicoanalyse, worden de risico's in kaart gebracht met de bijbehorende gevolgen. Vervolgens kan op deze risico's geanticipeerd worden, zodat deze risico's geminimaliseerd/gereduceerd worden. Tot slot wordt er gekeken hoe deze risico's opgelost kunnen worden.

Toelichting tabel:

Risico omschrijving: Het risico dat de student loopt tijdens de afstudeerstage
 Kans: De kans dat het risico daadwerkelijk voor komt, op een drie puntschaal.
 Effect: Het effect wat het risico met zich meebrengt, op een drie puntschaal.
 Gevolg: Het gevolg van het risico.
 Oplossing: Welke handeling moet worden uitgevoerd om het risico (deels) te voorkomen.
 Drie puntenschaal: Klein, gemiddeld en groot

Risico omschrijving	Gevolg	Kans	Effect	Oplossing
Plan van Aanpak (PvA) wordt niet goedgekeurd.	Doordat er geen 'go' wordt gegeven, kan er niet verder worden gewerkt aan de deelopdrachten van de afstudeerstage. De planning kan in gevaar komen.	Gemiddeld	Groot	Ervoor zorgen dat bij de eerste inlevering van het PvA de hoofdstukken helder geformuleerd zijn en de verplichte zaken volgens de eisen van Zuyd Hogeschool concreet benoemd zijn in het PvA. Mocht het PvA niet worden goedgekeurd, dan is het zaak om direct af te stemmen en de opdracht helder te krijgen.
Onjuiste interpretatie van de opdracht.	Een onjuiste interpretatie van de afstudeeropdracht kan leiden tot een gap tussen de werkelijke opgeleverde producten en de producten die de opdrachtgever verwacht te ontvangen.	Gemiddeld	Groot	Door een kennismakingsgesprek/oriënterend gesprek te plannen en uit te voeren met de opdrachtgever kunnen onduidelijkheden naar voren worden gebracht en kan de opdracht verhelderd worden. Door continu contact te blijven houden over de voortgang van het project met de opdrachtgever kan dit risico geminimaliseerd worden.
Miscommunicatie tussen de student en de werkplekbegeleidster.	Wanneer er miscommunicatie optreedt tussen de studenten en de werkplekbegeleidster kunnen er conflicten ontstaan die uiteindelijk leiden tot het niet behalen van de deadline (ontstaat tijdsgebrek).	Klein	Groot	Het is belangrijk om goede afspraken te maken en deze meteen te laten vastleggen door middel van een werkplekscan en stage overeenkomst. Verdere afspraken kunnen in notulen worden vastgelegd.
Er is onvoldoende literatuur beschikbaar.	Doordat de literatuur onvoldoende beschikbaar is kan het zijn dat de eindproducten die worden opgeleverd niet voldoen aan de opdrachtgevers verwachtingen.	Klein	Groot	Er zal in het kennismakingsgesprek/oriënterend gesprek gevraagd moeten worden welke literatuur voor het uitvoeren van de opdracht van belang is (met welke systemen werken wordt gewerkt, welk beleid wordt gehandhaafd?)
Het verloren gaan van documenten.	Doordat documenten verloren gaan kan het zijn dat de student in tijdsgebrek komt en de deadline niet gehaald wordt.	Klein	Groot	De Provincie Limburg heeft een computersysteem waarmee iedereen een eigen inlognaam heeft en ook een eigen documenten map. Dit systeem is onderdeel van Anders Werken, waardoor er flexibel en niet-plaatsgebonden kan worden gewerkt (thuiswerken). De documenten zijn altijd beveiligd en er is altijd toegang tot het systeem.
Geen goede begeleiding vanuit de werkplekbegeleider en/of examinerator.	Het gevolg van geen goede begeleiding betekent dat de uiteindelijke producten waarschijnlijk niet zullen aansluiten op wat de opdrachtgever en de examinerator "verwacht".	Klein	Groot	Dit risico kan voorkomen worden door wekelijks afspraken in te plannen met de werkplekbegeleidster, zodat de voortgang bewaakt kan worden. Verder dienen er meerdere terugkoppel momenten plaats te vinden met de examinerator om te laten zien of de student wel op de "goede weg zit"

				(go/no go moment).
Slechte activiteiten planning.	Het gevolg van een slechte activiteiten planning is dat de mijlpalen niet behaald worden en er vertraging kan ontstaan.	Klein	Groot	Door een activiteiten planning vroeg op te stellen in het Plan van Aanpak kan dit risico geminimaliseerd worden. Verder dient deze planning wel nagekeken te worden door de werkplekbegeleidster en examinerator.
De opdrachtgever is niet tevreden met het eindresultaat.	Het resultaat van het eindproduct heeft geen kans van slagen.	Gemiddeld	Groot	Door continue terug te koppelen met de werkplekbegeleidster over de voortgang van het project kan dit risico gereduceerd worden.
Ziekte van student.	Het gevolg van ziekte is dat de afgesproken einddatum niet gehaald kan worden.	Klein	Groot	Er dient een tijdige terugkoppeling plaats te vinden met de werkplekbegeleidster 'hoe dit probleem aangepakt kan worden' (eventueel kan de opdracht meer afgebakend worden).

provincie limburg



Verslag Startbijeenkomst **Duurzame Inzetbaarheid**

2 april 2014

In samenwerking met:



Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	47
1.1	Waarom duurzame inzetbaarheid bij de Provincie?	47
1.2	Doelstellingen	47
1.3	Het programma van de startbijeenkomst.....	48
2.	Resultaten startbijeenkomst	49
2.1	Verwachtingen pilot.....	49
2.2	Betekenis	50
2.3	Verwachtingen rol leidinggevende.....	51
2.4	Wat heb je verder nog nodig?	52
3.	Hoe verder?	53
3.1	Opdrachten voor de volgende bijeenkomst	53
3.2	Evaluatie	53

1. Inleiding

Op 2 april 2014 heeft de startbijeenkomst plaatsgevonden van de DIX pilot bij de Provincie Limburg. De startbijeenkomst is georganiseerd door de student Eva Merckx, de HR-adviseur Nadine Depondt (afstudeerbegeleidster) en door twee externe medewerkers namelijk Dennis Lindeboom en Els van Batum. Dennis Lindeboom is de contactpersoon van de externe organisatie WerkVanNu, deze organisatie begeleidt de DIX pilot. Els van Batum is de HR-directrice van de Bilderberg hotelketen en vertelt voornamelijk over de eigen ervaringen met de DIX pilot. De pilot is met veel succes uitgevoerd bij de Bilderberg hotelketen. Eerst wordt kort toegelicht waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor de Provincie Limburg. Vervolgens worden de doelstellingen voor de pilot opgesteld, deze zijn toegespitst op de doelstellingen van de leidinggevenden. Tot slot wordt het programma van de startbijeenkomst weergegeven.

1.1 Waarom duurzame inzetbaarheid bij de Provincie?

Provincie Limburg heeft de duurzame inzetbaarheid van medewerkers nu en in de toekomst hoog op de agenda staan. De organisatie heeft te maken met allerlei ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie en de medewerkers. De ontwikkelingen in de maatschappij zoals ontgroening, vergrijzing, stijgende AOW leeftijd, economische veranderingen etc. zijn sterk van invloed. De taken en werkwijzen veranderen en de medewerkers worden voortdurend uitgedaagd om flexibel te zijn en te blijven ontwikkelen. Een goede gezondheid, de juiste competenties en plezier in het werk zijn belangrijke factoren om te blijven presteren in het werk. Provincie Limburg wil de medewerkers zo goed mogelijk faciliteren om hieraan te werken.

1.2 Doelstellingen

Er zijn een aantal doelstellingen opgesteld. Dit zijn voornamelijk doelstellingen om te bereiken voor leidinggevenden die deelnemen aan de pilot.

Doelstelling 1. Het verrijken van de dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers.

Subdoelstellingen

- | |
|--|
| A. Medewerkers <u>ervaren</u> dat de informatie uit de pilot en de eventuele uitgevoerde vervolgactiviteiten het voortgangsgesprek met de leidinggevende heeft verrijkt. |
| B. Leidinggevende <u>ervaart</u> dat het voortgangsgesprek met de medewerkers na het invullen van de vragenlijst en het uitvoeren van eventuele vervolgactiviteiten, heeft verrijkt. |

Doelstelling 2. Het bieden van handvaten aan de leidinggevende om doelgericht DI-activiteiten binnen het organisatieonderdeel verder vorm te geven.

Subdoelstellingen

- | |
|--|
| A. Leidinggevende <u>ervaart</u> dat deze meer inzicht heeft in de huidige duurzame inzetbaarheid van deelnemende medewerkers (bijvoorbeeld door verbeterde voortgangsgesprekken of een minder ziekteverzuim). |
| B. Leidinggevende kan concrete nieuwe of verbeterde duurzaam inzetbaarheidsactiviteiten voor het cluster plannen. |

Doelstelling 3. Het optimaliseren van het aanbod van reeds bestaande interventies.

Subdoelstellingen

- | |
|--|
| A. Antwoord op de vragen: <ul style="list-style-type: none">▪ Welke interventies zijn het meest populair?▪ Welke sluit het meeste aan bij de behoefte?▪ Wat wordt gemist? / suggesties?▪ Wat heeft het meest bijgedragen? |
| B. Voor medewerkers is het duidelijk welke interventies er zijn, waar deze gevonden kunnen worden en wat de kosten zijn. |

C. Voor leidinggevende is het duidelijk welke interventies er zijn, waar deze gevonden kunnen worden en wat de kosten zijn.

Doelstelling 4. Onderzoeken of de DIX een goed instrument is dat beschikbaar gesteld kan worden voor de hele organisatie.

1.3 Het programma van de startbijeenkomst

De startbijeenkomst 'gezond en met plezier werken' was bedoeld om met elkaar te verkennen hoe er bij de Provincie Limburg nu en in de toekomst gezond en met plezier kan worden gewerkt. Tijdens de startbijeenkomst hebben de deelnemers de perspectieven met elkaar gedeeld over hoe er wordt aangekeken tegen gezond en met plezier werken, wat er van leidinggevend en medewerkers wordt verwacht en welke zaken er nog nodig zijn om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

De planning zag als volgt uit:

- De verwachtingen van de pilot worden gedeeld: iedere deelnemer kreeg een post-it om antwoord te geven op de volgende vraag: *'Wanneer is de pilot voor jou persoonlijk geslaagd?'.* De deelnemer licht in één zin kort toe wat deze heeft opgeschreven en plakt de post-it vervolgens op een flip-over:
- De introductie van Els van Batum en Dennis Lindeboom op het thema duurzame inzetbaarheid. Er is kort informatie gegeven over duurzame inzetbaarheid. Vervolgens heeft Els van Batum inspirerend en enthousiast gesproken over de ervaringen met de Duurzame Inzetbaarheid index bij de Bilderberg hotel keten. Vooral over de successen en resultaten van de ervaringen.
- De deelnemers kiezen een fotokaart die bij de eigen persoonlijke beleving van het thema gezond en met plezier werken past. De medewerkers en de leidinggevend zijn in aparte ruimtes in groepen gaan werken. Er is in groepen (in groepen van drie medewerkers per cluster en de leidinggevend apart) aan de slag gegaan met de volgende vragen:
 - Wat betekent gezond en met plezier werken voor jou? Waarom heb je voor die kaart gekozen? Waar zou je zelf aan willen werken?
 - Wat kun je zelf doen om aan de eigen gezondheid en werkplezier te werken en om de opgestelde doelen te realiseren? De deelnemers formuleren één actie (op een actiekaart) die in de komende twee weken wordt uitgevoerd. Wat verwacht je van je leidinggevende om de actie(s) uit te kunnen voeren en de doelen te realiseren? Wat is er verder nog nodig vanuit de organisatie?
- De leidinggevend gaan met elkaar in gesprek over de vraag: 'Wat kan ik als leidinggevende bijdragen aan de doelen van mijn medewerkers? En wat heb ik daarvoor nodig?'.

2. Resultaten startbijeenkomst

Eerst zijn de verwachtingen van de pilot gedeeld. Er is letterlijk de vraag gesteld: *'Wanneer is de pilot voor jou persoonlijk geslaagd?'*. Daarna is gekeken wat gezond en met plezier werken betekent voor de deelnemers. Dit is verdeeld op een aantal belangrijke thema's. Vervolgens worden de resultaten schematisch gegeven van de verwachtingen van de rol van leidinggevende en wat er verder nog nodig is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

2.1 Verwachtingen pilot

De eerste opdracht ging over het delen van elkaars verwachtingen over de pilot. Wanneer vinden de deelnemers de pilot geslaagd? De gegeven antwoorden zijn te clusteren in succesfactoren op medewerkers niveau en op organisatie (en leidinggevend) niveau:

Werknemer:

- Realistische tips ontvangen voor jezelf om duurzaam inzetbaar te blijven.
- Ik zou het niet weten, maar zeker niet ontevreden.
- Een bijdrage aan een gezonde balans tussen werk en privé.
- Bewust met eigen fitheid bezig zijn.
- Dat de duurzame inzetbaarheid met dit hulpmiddel kan worden verbeterd.
- Dat er instrumenten worden aangeboden, zodat er tot aan het pensioen gezond en prettig kan worden gewerkt.
- Wanneer de vraag 'Wat is duurzame inzetbaarheid' goed kan worden beantwoord.
- Als er met plezier en een goede motivatie kan worden gewerkt tot het 65^e jaar.

Organisatie/leidinggevend:

- Signalen ophalen uit de groep en hier vervolgens iets mee doen.
- Als de organisatie en medewerker vanuit een goede basis samen aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid.
- Als er niet alleen maar wordt stilgestaan bij het individuele niveau.
- Als er meer inzicht wordt verkregen in de wijze waarop duurzame inzetbaarheid vanuit de medewerker, organisatie en leidinggevend vormgegeven kan worden.
- Beter zicht op de invloedfactoren.
- Dat het bijdraagt aan de individuele jaargesprekkencyclus en nog scherper aangeeft waar zowel de medewerker als leidinggevende aandacht voor moeten hebben.

Beiden:

- Als er beweging en ruimte ontstaat.
- Als er uit de pilot blijkt dat duurzame inzetbaarheid helpt bij plezierig en veilig werken, niet alleen individueel, maar ook op concern niveau.
- Als de organisatie en medewerker vanuit een goede basis samen aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid.

2.2 Betekenis

Wat betekent gezond en met plezier werken voor Provincie Limburg? De antwoorden zijn te clusteren in diverse hoofdthema's die belangrijk zijn voor de deelnemers. Onderstaand een eerste aanzet voor de clustering. De uitdaging ligt er nu in om te komen tot een pakkende slogan/definitie waarmee binnen de Provincie kan worden verteld waar het thema Gezond en met plezier werken over gaat. Het onderstaande is een voorzet:

Cultuur

- Meer communicatie ook door feedback te geven.
- Veilige omgeving.
- Respect voor elkaar.
- Informele momenten met elkaar bijvoorbeeld in de vorm van een lunch en dus een moment zonder het te hebben over de inhoud van de taken.
- Meer/beter samenwerken.
- Luisteren/elkaar laten uitpraten.
- Humor.
- Luisteren naar de medewerker.
- Vertrouwen van leidinggevenden.

Eigen verantwoordelijkheid

- Gezondheid is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Collega's en leidinggevenden stimuleren elkaar wel om fit te zijn en te blijven.

Gezond en gemotiveerd

- Fit aan pensioen beginnen.
- Fit voor de volgende stap in elke levensfasen.
- Meer uitdaging ook in de ontwikkeling en dit continu borgen.
- Mogelijkheid geprikkeld/uitgedaagd te worden
- Prikkelen 'oudere' medewerkers
- Flow
- Flexibel werken

Proces

- Het is een continu proces. Daarom moet er regelmatig worden gemeten en bijgestuurd.
- Structurele aandacht voor een gezonde werkplek

Voorzet slogan 'Gezond en met plezier werken binnen Provincie Limburg':
Samen werken aan een gezonde, veilige en inspirerende omgeving voor jong en oud!

2.3 Verwachtingen rol leidinggevende

Deelnemers hebben aangegeven wat er wordt verwacht van de leidinggevend en bij het werken aan duurzame inzetbaarheid.

Onderwerp	Verwachtingen van medewerkers aan leidinggevend en	Verwachtingen van leidinggevend en
Persoonlijke aandacht	- Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. - Persoonlijke aandacht voor het welzijn van de medewerker. - Aandacht ook voor privé aangelegenheden.	- In een gesprek over de persoon vragen 'Hoe gaat het met je?'. - Meer aandacht voor de persoon en niet enkel voor de resultaten en taken, maar ook voor de gezondheid etc.
Faciliteren middelen en maatregelen	- Structurele aandacht voor gezonde werkplek. - Inzet van beschikbare faciliteiten zoals studies en telewerken. - Prioriteit: de leidinggevende moet meer sturing geven als een medewerker extra taken krijgt (iets laten vallen). - Een externe coach.	- In een formulier de onderwerpen van DI opnemen, zodat het onderwerp structureel kan worden besproken (bijv. jaargesprekken). - Aanreiken van middelen en faciliteiten, maar de medewerker moet het zelf doen. - Het gaat er niet om dat een medewerker van functie moet blijven veranderen. Als een medewerker goed op zijn plek zit en goed werk doet dan hoeft er niet altijd gekeken te worden naar wisselen van functie. Als het goed gaat is het ook mooi. - Als een medewerker wil bewegen, dan moet er bewogen worden. Ook extern als de uitdaging er intern niet is.
Versterken van samenwerking/openheid/vertrouwen (cultuur)	- Aandacht voor plezier in samenwerking het plannen en ruimte bieden. - Het organiseren van het delen van kennis tussen medewerkers. - Meer communicatie door feedback geven, maar het moet een veilige omgeving blijven waarin fouten mogen worden gemaakt. - Vertrouwen.	- De drempel voor een informeel gesprek moet lager kunnen zijn. - De gezondheid van medewerkers moet ook bespreekbaar kunnen zijn. - Meer op de kaart zetten in werkoverleg.
Mee laten doen/betrekken van medewerkers (weten wat er leeft)	- Mee lopen bij andere projecten, clusters of bijvoorbeeld op de werkvloer bij de directie/GS. - Meer betrokkenheid.	
Kaders creëren	- Levensfasebewust personeelsbeleid ontbreekt. Daardoor is er geen eenduidigheid en transparantie over het te hanteren beleid. Leidinggevende hebben bijvoorbeeld verschillende benaderingen over het thuiswerken. - Samen (management) komen tot een organisatie-breed kader: transparant en eenduidig. - Loopbaanontwikkeling onderdeel maken van de jaarcyclus. Vele medewerkers zitten in de maximum salarisschaal en dat biedt geen uitdaging meer. Met name	Grenzen aangeven in verantwoordelijkheden (niet alleen de grenzen van leidinggevend en, maar ook van de medewerker, die heeft een eigen verantwoordelijkheid).

	voor ouderen andere/transparantere beloningssystematiek.	
Opvolging		Afspraken opvolgen (niet alleen afspraken uit het jaargesprek, maar ook andere informele afspraken).

2.4 Wat heb je verder nog nodig?

Onderwerp	Wat hebben medewerkers nog nodig?	Wat hebben leidinggevendenden nog nodig?
Cultuur	- Goed humeur. - Meer communicatie door feedback te geven. - Waardering/respect voor elkaar. - Zittende medewerkers zijn net zo'n belangrijke doelgroep als bijvoorbeeld trainees. Jong en oud is gelijk.	
Ondersteuning/hulpmiddelen (interventies/menukaart)	- Inspirator(s). - Teamcoach. - Fitness op maat. Bijvoorbeeld ook met een proefperiode, zodat je niet ineens vast zit aan een jaarabonnement. - Stoppen met roken. - Een of meer periodieken. - Hondenkennel. - Fitness ruimte bij de Provincie Limburg. - Fruitschaal naast koffie apparaat	- Kaders en middelen - Vergaderfaciliteiten
Communicatie	Duurzame inzetbaarheid is sexy	
Kennis en vaardigheden	- Mee lopen bij andere projecten, clusters of bijvoorbeeld op de werkvloer bij de directie/GS. - Betrokkenheid.	Eigen kennis en vaardigheden over het onderwerp.
Kaders		- Afspraken over verantwoordelijkheden. - Andere formats invoeren en de onderwerpen van DI opnemen, zodat het onderwerp structureel kan worden besproken bij de jaargesprekkencyclus.

3. Hoe verder?

Er is afgesproken dat er in dezelfde samenstelling een vervolgbijeenkomst wordt gepland over ongeveer zes weken. De datum is inmiddels vastgelegd op 14 mei 2014.

In de tussentijd vinden er gesprekken plaats tussen medewerkers en leidinggevenden over duurzame inzetbaarheid. Er ontstonden ideeën om dit eventueel groepsgewijs te doen. Iedereen (clusters, leidinggevende en medewerker) heeft de vrijheid om te kijken hoe het gesprek het meest optimaal kan verlopen.

3.1 Opdrachten voor de volgende bijeenkomst

Om uit de gesprekken optimale leerervaringen te halen (mede in het kader van de pilot) wordt er een specifieke opdracht meegegeven voor de medewerkers en voor de leidinggevenden. In een aparte uitnodiging ontvangen de medewerkers en leidinggevenden de opdracht, waarbij tevens gebruik gemaakt wordt van het persoonlijke portaal:

- Medewerkers vullen ter voorbereiding op het gesprek met hun leidinggevende het actieplan in voor zichzelf.
- Leidinggevenden vullen via het portaal de leidinggevendenscan in over het bevorderen van inzetbaarheid onder de medewerkers en het voeren van gesprekken.
- De menukaart van Provincie Limburg komt via het portaal beschikbaar

3.2 Evaluatie

Een week voor de bijeenkomst van 14 mei 2014 vult iedereen via het portaal een evaluatie in over de eigen voortgang en behoeften.

De evaluatie gaat over het leerproces:

- Hoe is het gesprek over de duurzame inzetbaarheid ervaren?
- Heeft het actieplan geholpen bij het voeren van de gesprekken?
- Welke acties zijn uitgevoerd?
- Missen er nog interventies in de menukaart?

Bijlage IV: de DIX vragenlijst

Dit betreft de vragenlijst van de DIX samengesteld in het Nationaal Inzetbaarheidsplan. Dit is de versie van september 2011 (TNO, 2011, pp. 42-49).

Persoonskenmerken

Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Wat is uw geboortejaar? 19--

Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt?

- ☐ Geen opleiding gevolgd/afgemaakt
- ☐ Basisonderwijs
- ☐ MAVO
- ☐ Voorbereidend beroepsonderwijs
- ☐ HAVO/VWO
- ☐ Middelbaar beroepsonderwijs
- ☐ Hoger beroepsonderwijs
- ☐ Wetenschappelijk onderwijs

Wat is de aard van uw dienstverband?

- ☐ Werknemer met vast dienstverband (voor onbepaalde tijd)
- ☐ Werknemer met tijdelijk dienstverband met uitzicht op een vaste aanstelling
- ☐ Werknemer met tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd
- ☐ Uitzendkracht
- ☐ Oproepkracht/invakkracht
- ☐ Werkzaam via Wet Sociale Werkvoorziening (bijv. in sociale werkplaats)

Wat is de omvang van uw dienstverband? uren per week (volgens contract)

Werkt u in ploegendienst? Ja, regelmatig Ja, soms Nee

Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige werkgever? Jaar maanden

Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie? Jaar maanden

Hoeveel personen werken er ongeveer in uw bedrijf of instelling? *(Als uw bedrijf meer dan één vestiging heeft, geef dan alleen het aantal werknemers aan van de vestiging waar u werkt)*

- ☐ 1 tot en met 4
- ☐ 5 tot en met 9
- ☐ 10 tot en met 49
- ☐ 50 tot en met 99
- ☐ 100 tot en met 499
- ☐ 500 tot en met 999
- ☐ 1000 of meer

Wat is uw beroep of functie?

Kunt u aangeven in welke categorie uw beroep of functie het beste past?

Kunt u aangeven in welke van onderstaande categorieën uw bedrijf of instelling het beste past?

Werknemerskenmerken

WAI 1. Welk soort taken verricht u in uw werk?	- o voornamelijk geestelijk (psychisch) inspannende taken - o voornamelijk lichamelijk inspannende taken - o zowel geestelijk (psychisch) als lichamelijk inspannende taken
--	---

Gezondheid

Algemene gezondheid

G1 Geef aan hoe goed het met uw gezondheid is (1=zeer slecht, 10=zeer goed).

	Zeet slecht					Zeet goed				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G1.1 gezondheid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G1.2 energie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G1.3 fitheid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G1.4 levenslust	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

G2

G2.1 Wat is uw lengte --- cm

G2.2 Wat is uw gewicht ...kg

G5 Lichamelijk functioneren

Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van

	Helemaal niet					In sterke mate				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G5.1 Uw nek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G5.2 Uw schouders	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G5.3 Uw armen/ellebogen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G5.4 Uw polsen/handen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G5.5 Uw rug	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G5.6 Uw heupen/benen/knieën/voeten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Veerkracht

G4 Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende uitspraken (1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens)

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G4.2 Ik kan goed omgaan met spanning	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G4.3 Ik kan goed omgaan met werkdruk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G4.4 Ik kan goed omgaan met tegenslagen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Leren

ZL1 Geef een cijfer voor de mate waarin u het eens bent met de volgende uitspraken (1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens):

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ZL1.1 Ik vind het belangrijk dat ik beschik over de juiste kennis en vaardigheden voor mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZL1.2 Ik wil ervoor zorgen dat ik beschik over de juiste kennis en vaardigheden voor mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZL1.3 Ik ben goed in staat om mijn kennis en vaardigheden bij te houden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZL1.4 Ik ben zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van de kennis en vaardigheden die van belang zijn voor mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Inzetbaarheid

Gezondheid-Werk

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende uitspraken (1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens)

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P1.1 Ik kan gemakkelijk voldoen aan de lichamelijke (fysieke) eisen van mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P1.2 Ik kan gemakkelijk voldoen aan de geestelijke (psychische) eisen van mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

G3 Vermoeidheid

Geef aan hoe vaak de volgende vragen op u van toepassing zijn:

	Nooit					dagelijks				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G3.1 Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G3.2 Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G3.3 Ik voel me moe als ik 's morgens opsta en geconfronteerd wordt met mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G3.4 Ik voel me compleet uitgeput door mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vakkennis en vaardigheden - Werk

V1 In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken
(1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens)

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V1.1 Ik beschik over de juiste kennis en vaardigheden voor het uitoefenen van mijn huidige functie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V2.1 Ik kan gemakkelijk een nieuwe baan/functie <u>bij mijn huidige werkgever</u> krijgen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V2.2 Ik kan gemakkelijk een nieuwe baan/functie <u>bij een andere werkgever</u> krijgen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Motivatatie -Werk

Arbeidsvreugde en betrokkenheid

M1. In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken
(1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens)

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
M1.1 Ik vind het werk wat ik doe nuttig	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M1.2 Ik ben enthousiast over mijn baan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M1.3 Mijn werk inspireert me	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M1.4 Ik ben trots op het werk wat ik doe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M3										
M3.2 Ik voel me verbonden met dit bedrijf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M3.3 Dit bedrijf betekent veel voor mij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M3.4 Ik voel me thuis bij dit bedrijf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Werk-privébalans

W1 In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken
(1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens)

	Helemaal mee on					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W1.1 Ik kan mijn werk goed combineren met mijn privé- of familieomstandigheden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W1.2 Ik mis of verwaarloos regelmatig privé- of familieactiviteiten door mijn werk.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W1.3 Ik mis of verwaarloos regelmatig mijn werkzaamheden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

door privé- of familieverantwoordelijkheden										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Functioneren en presteren

Verzuim

O1 Hoeveel werkdagen heeft u, alles bij elkaar, de afgelopen 12 maanden verzuimd?	☐ 0 dagen ☐ 1-9 dagen ☐ 10-24 dagen ☐ 25-99 dagen ☐ 100-365 dagen
---	---

O2. Hoe vaak komen de volgende situaties voor?

	Nooit					Dagelijks				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik ben wel aanwezig op mijn werk, maar niet in staat om optimaal te functioneren	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Presteren

O3 In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken
(1= helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens)

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O3.1 Ik behaal alle doelen (werkopdrachten) die bij mijn werk horen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O3.2 De taken die bij mijn werk horen, gaan me goed af										
O3.3 Ik presteer goed in mijn werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tevredenheid

O4

	Zeer ontevreden					Zeer tevreden				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O4.1 In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw arbeidsomstandigheden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O4.2 In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw werk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Bijlage V: de interviewvragen

De interview vragen zijn verdeeld in vragen voor de medewerkers en vragen voor de leidinggevende.

5.1 Interview vragen voor de medewerkers

Dit betreffen de interview vragen die gesteld worden aan de medewerkers.

Vragen over het gesprek

Vraag 1: heeft u een gesprek gehad met uw leidinggevende over 'Gezond en met plezier werken'?

Vraag 2: heeft het gesprek geleid tot een concrete actie? En tot een vervolgspraak om de voortgang van de acties te bespreken?

Vraag 3: welke toegevoegde waarde had het gesprek met uw leidinggevend over de duurzame inzetbaarheid? Was het bijvoorbeeld motiverend, prettig of juist niet?

Vraag 4: vindt u dat gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans onderwerp van gesprek moeten zijn met uw leidinggevende?

Vraag 5: bent u door uzelf bezig te houden met het onderwerp ook bewust geworden van de urgentie om de eigen duurzame inzetbaarheid te verbeteren? Voelt u zich hierdoor ook zelf verantwoordelijker voor uw eigen duurzame inzetbaarheid?

Vragen over de acties

Vraag 6: wat vindt u van de mogelijkheden aan activiteiten die de Provincie Limburg biedt om te werken aan de gezondheid, ontwikkeling, werk-privé balans en de motivatie? Zijn deze ook goed te vinden?

Vraag 7: hebt u de recente menu kaart op het online portal gezien? Heeft de menu kaart geholpen bij het krijgen van voldoende zicht op alle activiteiten die de organisatie u biedt?

Vragen over de uitvoering van de DIX

Vraag 8: vond u het digitale platform gemakkelijk te gebruiken? Kon u uw weg goed vinden?

Vraag 9: voelt u zich veilig genoeg om de persoonlijke wensen en ervaringen rondom duurzame inzetbaarheid met uw eigen leidinggevende te bespreken? Of zou u dit liever met een externe coach doen of iemand van P&O? En ook met uw collega's?

Vraag 10: vindt u dat de Provincie voldoende aandacht besteedt aan duurzame inzetbaarheid? Vooral ook voor de DIX pilot van start ging?

Vraag 11: vindt u de DIX een goed instrument om voor alle medewerkers beschikbaar te stellen? Vindt u dat duurzame inzetbaarheid geborgen kan worden door de DIX een vast onderdeel te laten zijn van de gesprekkencyclus (plan gesprek)?

Vraag 12: aan welke soort acties heeft u nog behoefte als het gaat om gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans?

Vraag 13: hebt u verder nog eventuele verbeteringen of opmerkingen?

5.2 Interview vragen voor de leidinggevende

Dit betreffen de interview vragen die gesteld wordt aan de leidinggevende.

Vragen over het gesprek

Vraag 1: heeft u gesprekken gehad met alle drie de medewerkers over 'Gezond en met plezier werken'?

Vraag 2: hebben de gesprekken geleid tot concrete acties? En tot een vervolgspraak om de voortgang van de acties te bespreken?

Vraag 3: heeft de pilot met de DIX het gesprek met de medewerkers verrijkt? En in welk opzicht?

Vraag 4: vindt u dat gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans onderwerp van het planningsgesprek moeten zijn?

Vraag 5: bent u door uzelf en uw medewerkers bezig te houden met het onderwerp ook bewust geworden van de urgentie om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te verbeteren? En uw eigen duurzame inzetbaarheid?

Vragen over de acties

Vraag 6: wat vindt u van de mogelijkheden aan activiteiten die de Provincie Limburg biedt om te werken aan de gezondheid, ontwikkeling, werk-privé balans en de motivatie? Zijn deze ook goed te vinden?

Vraag 7: hebt u de recente menu kaart op het online portal gezien? Heeft de menu kaart geholpen bij het krijgen van voldoende zicht op alle activiteiten die de organisatie biedt?

Vragen over de uitvoering van de DIX

Vraag 8: vond u het digitale platform gemakkelijk te gebruiken? Kon u uw weg goed vinden?

Vraag 9: nemen de medewerkers nu meer eigen verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid dan voor de pilot?

Vraag 10: heeft u meer inzicht in de competenties, motivatie, gezondheid en werk-privé balans van de medewerkers?

Vraag 11: wilt u in de toekomst aandacht blijven besteden aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen het cluster?

Vraag 12: vindt u de DIX een goed instrument om voor alle medewerkers beschikbaar te stellen? Vindt u dat duurzame inzetbaarheid geborgen kan worden door de DIX een vast onderdeel te laten zijn van de gesprekkencyclus (plan gesprek)?

Vraag 13: vindt u dat leidinggevende nog behoefte heeft aan kennis over duurzame inzetbaarheid?

Vraag 14: aan welke soort acties heeft u of is er vanuit medewerkers nog behoefte als het gaat om gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans?

Vraag 15: hebt u verder nog eventuele verbeteringen of opmerkingen?

Bijlage VI: evaluatievragenlijst van het DIX portaal

Vragen	Antwoorden
1. Heb je een gesprek gehad met je leidinggevende over 'Gezond en met plezier werken'?	Ja Nee
2. Het gesprek. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen over het gesprek dat je met je leidinggevende hebt gevoerd. (antwoorden op 5-puntsschaal van helemaal mee oneens – helemaal eens)	○ Het gesprek was prettig ○ Het gesprek was motiverend ○ Het invullen van de scan helpt om bewust het gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan ○ Het actieplan heeft me geholpen het gesprek goed voor te bereiden ○ Ik heb mijn actieplan gebruikt tijdens het gesprek ○ Ik heb zelf de richting van het gesprek bepaald ○ Het gesprek heeft geleid tot een concrete vervolgactie ○ Ik heb een vervolgspraak gemaakt met mijn leidinggevende om de voortgang van mijn acties te bespreken
3. Hulpmiddelen. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen over het gesprek dat je met je leidinggevende hebt gevoerd. (antwoorden op 5-puntsschaal van helemaal mee oneens – helemaal eens)	○ Om mijn actie uit te voeren beschik ik over voldoende faciliteiten/hulpmiddelen vanuit de organisatie ○ De mogelijkheden aan activiteiten die de provincie mij biedt om te werken aan mijn gezondheid, ontwikkeling en werkplezier zijn voldoende vindbaar voor mij. ○ De mogelijkheden aan activiteiten die de provincie biedt om te werken aan mijn gezondheid, ontwikkeling en werkplezier zijn voldoende duidelijk voor mij. ○ Als ik vragen heb over 'Gezond en met plezier werken' weet ik waar ik terecht kan voor meer informatie
4. Steun/vertrouwen. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen over het gesprek dat je met je leidinggevende hebt gevoerd. (antwoorden op 5-puntsschaal van helemaal mee oneens – helemaal eens)	○ Ik krijg voldoende steun van mijn leidinggevende om mijn actie uit te voeren ○ Ik voel me veilig genoeg om mijn persoonlijke wensen en ervaringen rondom gezond en met plezier werken te bespreken met mijn leidinggevende ○ Ik voel me veilig genoeg om mijn persoonlijke wensen en ervaringen rondom gezond en met plezier werken te bespreken in mijn team
5. Waarom heb je geen gesprek gehad?	○ Geen tijd ○ Ik wil het liever met iemand anders bespreken ○ Ik vond het niet nodig ○ Het lukte niet om het te plannen ○ Het staat gepland ○ Ik heb het met iemand anders besproken ○ Anders, namelijk....

6. Overig. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen.	○ Gezond en met plezier werken hoort open binnen het team besproken te worden ○ Gezond en met plezier werken hoort onderdeel te zijn van de gesprekken met mijn leidinggevende ○ Ik vind dat de provincie ook voor de pilot voldoende aandacht besteed aan gezond en met plezier werken ○ Het is voor mij duidelijk waarom de provincie deze pilot heeft gestart ○ Ik vind het zinvol dat de provincie deze pilot heeft gestart
7. Opmerkingen	

Bijlage VII: menukaart ten behoeve van de DIX

De menukaart is opgesteld voor de DIX pilot. De informatie is verkregen uit het bestand van 2012 'Huidige instrumenten in het kader van Duurzame Inzetbaarheid (DI)' (Provincie Limburg, 2012, p. Bijlage 1). Verder is er informatie verkregen vanuit de HRM-wegwijzer op intranet van de Provincie Limburg. Eerst zijn de instrumenten en regelingen onderverdeeld op de vier kernwaarden van duurzame inzetbaarheid: gezondheid, vakkennis, motivatie en werk-privé balans. De menukaart wordt ook wel 'de schatkist genoemd' en is onderdeel van de DIX. De verdeling van de acties wordt gemaakt, zodat de menukaart kan worden ingevoerd in het DIX portaal. De acties in het DIX portaal zijn namelijk opgedeeld naar de kernwaarden. De medewerker heeft een focus op een van de kernwaarden die deze wil verbeteren. Op deze manier kan een medewerker gemakkelijker een concrete actie kiezen die ook past bij de kernwaarden die de medewerker wil verbeteren. De instrumenten en regelingen die zijn gevonden uit de informatiebronnen zijn niet meer up-to-date daarom is er samen met een aantal deskundigen onderzoek gedaan naar welke regelingen nog van toepassing zijn en welke niet. Samen met twee HR-adviseurs, een juridische medewerker en een loopbaancoach zijn de instrumenten gewijzigd en zijn er nieuwe toegevoegd.

Gezondheid

- Anders werken
- Arbeidsomstandigheden diensten
 - Bedrijfsarts
 - Beeldschermbril
 - Lactatieruimte
 - Werkplekonderzoek
- Fiets voor woon-werkverkeer
- FPU regeling (medewerkers voor 1-1-1950)
- Preventiesoftware EasyFWD
- Sporten
- Woon-werkverkeer bij gezondheidsproblemen (taxiregeling)
- Vertrouwenspersonen
- Vrijstelling beschikbaarheid dienst (55+)
- Zorgverlof kortdurend
- Zorgverlof langdurend

Vakkennis

- Detachering (tijdelijk extern werkzaam)
- Jaargesprekcyclus:
- Voortgangsgesprek
- Evaluatiegesprek
- Beoordelingsgesprek
- Leren en Ontwikkelen (opleidingen, trainingen etc.)
- Loopbaanplein (loopbaanbegeleiding, coaching en ontwikkelassessment door een ingehuurd extern bureau)
- Marktplaats (vacatures en tijdelijke klussen)
- POP-gesprek

Motivatie

- Anders werken
- Coaching / begeleiding
- Detachering (tijdelijk extern werkzaam)
- Gesprek met leidinggevende

- Loopbaanplein (loopbaanbegeleiding, coaching en ontwikkelassessment door een ingehuurd extern bureau)
- Marktplaats (vacatures en tijdelijke klussen)
- Sporten
- Team coaching
- Vertrouwenspersonen
- **Werk/privé balans**
- Anders werken
- ADV (arbeidsduurverkorting)
- Buitengewoon verlof
 - Zwangerschapsverlof
 - Adoptieverlof
 - Ouderschapsverlof
 - Zorgverlof kortdurend
 - Zorgverlof langdurend
- Coaching / begeleiding
- Deeltijdwerken
- Meer of minder uren werken
- Vakantieverlof
- Verkoop of koop van algemeen verlof

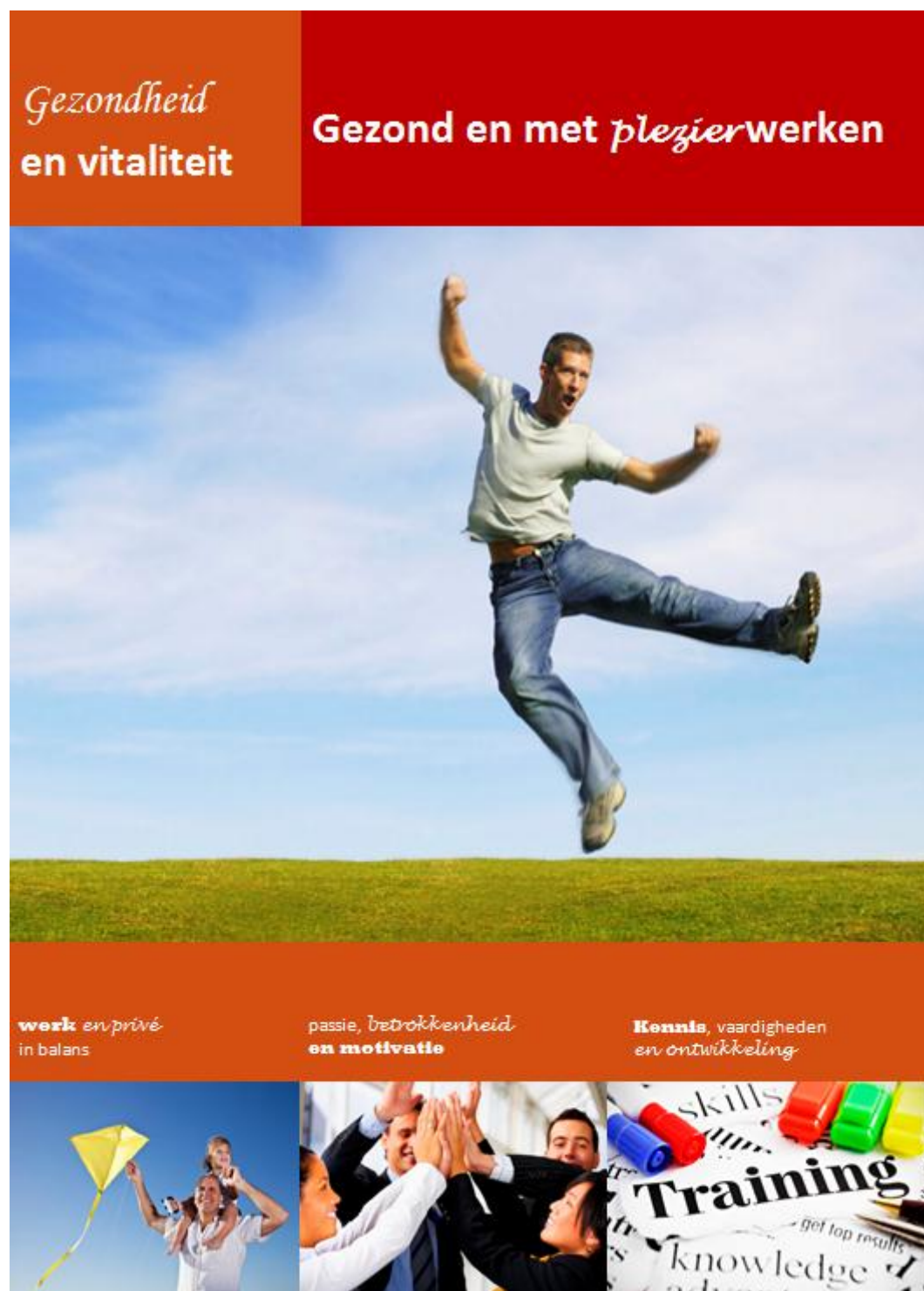
Bijlage VIII: deelnemers van de DIX pilot

In het onderstaande schema zijn de clusters en deelnemers opgenomen die deelnemen aan de DIX pilot. Eerst worden de clusters benoemd, de namen van de personen, of de persoon deelneemt als leidinggevenden of medewerker, het e-mail adres, het geslacht en tot slot de geboortedatum. Om privacy redenen zijn de namen en e-mailadressen verwijderd uit het bestand.

Cluster	Naam	Functie	E-mail	Geslacht M/V	Geboortedatum
Facilitair		Leidinggevende		M	25-06-1964
		Medewerker		M	22-01-1968
		Medewerker		V	08-03-1971
		Medewerker		M	15-05-1963
Subsidies		Leidinggevende		M	07-11-1960
		Medewerker (50+)		M	30-06-1952
		Medewerker (35-50)		V	10-11-1973
		Medewerker (20-35)		M	06-01-1986
Cultuur		Leidinggevende		V	04-04-1979
		Medewerker (20-35)		M	29-07-1980
		Medewerker (35-50)		V	22-06-1967
		Medewerker (50+)		M	04-10-1954
P & O		Leidinggevende		M	02-07-1953
		Medewerker		V	01-02-1979
		Medewerker		V	18-07-1967
		Medewerker		V	31-10-1960
Ruimte		Leidinggevende		M	10-04-1958
		Medewerker (20-35)		V	07-05-1981
		Medewerker (35-50)		M	29-03-1967
		Medewerker (50+)			03-07-1954
Georganiseerd Overleg		GO-lid		M	22-02-1953
Onderneming Raad		OR-lid		V	07-06-1980

Bijlage IX: posters uitnodiging voor de DIX pilot

Op 20 maart 2014 zijn de poster verspreid op de clusters die deel nemen aan de DIX pilot. De medewerkers kunnen zich aanmelden bij de leidinggevende om deel te nemen.



Gezond en met *plezier* werken!

Wij als organisatie Provincie Limburg zijn trots op onze medewerkers en de inzet die zij dag in dag uit leveren. Om met passie en plezier te kunnen blijven werken is het belangrijk dat je lekker in je vel zit, het werk bij je past. Het is immers de realiteit dat we gaan doorwerken tot 67^e jaar. Aan het werk blijven in werk dat bij je past, vergoot ook de kans dat je fit en vitaal van je pensioen kunt gaan genieten!

Nationaal Inzetbaarheidsplan

Wij, de Provincie Limburg zijn betrokken bij het welzijn van onze medewerkers en willen we meer aandacht geven aan vitaliteit en werkplezier. De Provincie Limburg doet daarom mee aan het Nationale Inzetbaarheidsplan dat mede is ontwikkeld door TNO. Thema's die hierbij centraal staan zijn:

- Zit ik nog lekker in mijn werk?
- Kan ik het werk fysiek en mentaal nog goed aan?
- Past mijn huidige werk nog wel bij mij?
- Gaat mij werk en privé goed samen?

Persoonlijke DIX

Op een persoonlijk internetportaal vul je een vragenlijst in over je gezondheid en werkplezier: De Duurzame Inzetbaarheids Index (DIX). Na het invullen ontvang je direct een persoonlijk rapport met de resultaten (actieplan). Vervolgens bepaal je zelf je doelstelling waar je aan wil gaan werken.

Zo krijg je een beeld van hoe je nu in je werk staat en wat dat betekent voor jouw nabije toekomst. Het is dus helemaal toegesneden op jouw individuele situatie. De uitkomsten van het onderzoek zijn persoonlijk. De organisatie krijgt hier geen inzage in. Je privacy is gewaarborgd!

Pilot

We gaan beginnen met een pilot. Een aantal clusters, waaronder jouw eigen cluster, gaan een start maken met deze pilot, om het plezier in het werk te behouden en liefst nog te vergroten. Ook de leidinggevende van de deelnemende clusters gaan hun eigen werkvermogen meten! Zo kunnen ze zelf ervaren wat het instrument kan betekenen, waardoor ze dit ook goed kunnen verwoorden naar hun eigen medewerkers.

Ook een lid van de Ondernemingsraad en een deelnemer van het Georganiseerd Overleg, doen mee om te ervaren of dit instrument bij de Provincie Limburg past. Samen gaan we zo ontdekken wat het oplevert voor de medewerkers en de organisatie.

Meedoen aan een pilot betekent ook dat jullie de eersten zijn die het instrument gaan gebruiken. De aftrap zal plaatsvinden middels een startbijeenkomst. Deze vindt plaats op 2 april a.s. in de middag. We willen uiteindelijk graag van jullie, als gebruikers, horen wat jullie ervaringen zijn en of jullie nog ideeën hebben voor verbeterpunten. Daarom zullen we jullie tussendoor, ca. 4-6 weken nadat jullie gestart zijn een vragenlijstje sturen om het gebruik samen met ons te evalueren. Aan het einde van de pilot, na ongeveer 3 maanden, vindt er een eindevaluatie plaats.

Doe mee!

Meedoen aan deze pilot kan een stimulans zijn om eens kritisch naar je eigen werk te kijken en te zoeken naar mogelijkheden om ook in de toekomst met plezier bij de Provincie Limburg actief te blijven. Het geeft je een beeld van je kracht, je talenten en je ontwikkelpunten. Het kan een signaal zijn om in actie te komen. Om eventueel iets aan je werksituatie, leefstijl of je loopbaan te gaan doen. We nodigen je van harte uit om die kans te pakken. Sta stil bij jezelf en kom in beweging!

provincie limburg



Bijlage X: uitnodigingsmail voor de Startbijeenkomst

De uitnodigingsmail is opgesteld door de externe organisatie WerkVanNu in samenwerking met de Provincie Limburg. Vervolgens is de uitnodigingsmail verstuurd door de externe organisatie. Er is bewust gekozen om de mail te versturen vanuit de externe organisatie, zodat de anonimiteit nogmaals wordt versterkt. De medewerkers weten dat de gegevens uit de vragenlijst en uitkomsten worden bewaard en geanalyseerd door de externe onafhankelijke partij.

Geachte heer/mevrouw,

Provincie Limburg heeft de duurzame inzetbaarheid van medewerkers nu en in de toekomst hoog op de agenda staan. We hebben als organisatie te maken met allerlei ontwikkelingen die van invloed zijn op onze organisatie en onze mensen. Ontwikkelingen in de maatschappij zoals ontgroening, vergrijzing, stijgende AOW leeftijd, economische veranderingen, etc. hebben invloed op onze organisatie en onze mensen. Taken en werkwijzen veranderen en we worden voortdurend uitgedaagd flexibel te zijn en te blijven leren! Een goede gezondheid, de juiste competenties en plezier in het werk zijn belangrijke factoren om te blijven presteren in ons werk! Provincie Limburg wil haar medewerkers zo goed mogelijk faciliteren om hieraan te werken.

We starten met een pilot om met elkaar te verkennen hoe we duurzame inzetbaarheid binnen Provincie Limburg het beste vorm kunnen geven. Jij gaat deelnemen aan de pilot. Op woensdag 2 april vindt de aftrap van de pilot plaats middels een startbijeenkomst die verzorgd wordt door Els van Batum (HR-directeur Bilderberg) en Dennis Lindeboom (WerkVanNu). Tijdens de bijeenkomst gaan we aan de slag met de betekenis van duurzame inzetbaarheid voor jou als medewerker en de rol van de leidinggevende daarin. **NB. Voor leidinggevenden geldt een dubbelrol: naast het bevorderen van duurzame inzetbaarheid bij jouw medewerkers is het natuurlijk ook belangrijk om met de eigen inzetbaarheid aan de slag te gaan.**

Ter voorbereiding op de startbijeenkomst krijg je toegang tot jouw eigen inzetbaarheidsportaal (ontwikkeld door TNO). Hier start je met het invullen van een 'persoonlijke inzetbaarheid scan' om te bepalen hoe het ervoor staat met jouw werk-/privé balans, kennis, gezondheid en motivatie. Via een persoonlijke rapportage kun je bekijken waar jouw aandachtspunten of ambities liggen om mee aan de slag te gaan. Zo krijg je een beeld van hoe je nu in je werk staat en wat dat betekent voor jouw nabije toekomst. Het is dus helemaal toegesneden op jouw individuele situatie. De uitkomsten van het onderzoek zijn persoonlijk. De organisatie krijgt hier geen inzage in. Je privacy is gewaarborgd!

Op het portaal kun je vervolgens doelen stellen voor jezelf, een actieplan maken om concreet aan de slag te gaan en verdiepende scans invullen over gezond leven, gezond werken en loopbaan.

Ter voorbereiding op de startbijeenkomst vragen we je zowel de scan in te vullen als een doel te stellen voor jezelf!

Direct starten!

Je kunt inloggen op jouw persoonlijke portaal via www.kroon-plaza.nl. Inlogcodes om in te loggen staan onderaan deze brief vermeld. **NB. Je code is een jaar geldig, dus bewaar je gegevens goed. Gedurende de pilot zul je meerdere keren op jouw portaal aan de slag gaan.** Voor vragen en meer informatie over jouw persoonlijke portaal kun je terecht bij

Dennis Lindeboom (tel. 06-23792103).

We wensen jullie veel succes en plezier bij de voorbereiding en kijken uit naar de startbijeenkomst op 2 april!

Hartelijke groeten,

Els van Batum en Dennis Lindeboom,

mede namens Eva Merckx

Bijlage XI: herinneringsmail voor de evaluatie

Voor de evaluatie zijn er twee herinneringsmails gestuurd naar de deelnemers. Een herinnering om de evaluatievragenlijst uit bijlage VI in te vullen.

- Eerste herinneringsmail. De mail is verstuurd op 6 mei 2014.

Geachte heer/mevrouw,

Zoals in de vorige mail aangekondigd ontvang je hierbij de uitnodiging voor een korte evaluatie ter voorbereiding op de bijeenkomst van 14 mei over Gezond en met Plezier werken. De evaluatie staat klaar op je persoonlijke portaal en kun je weer bereiken via www.kroon-plaza.nl.

We willen je vragen de vragenlijst uiterlijk dinsdagochtend 13 mei in te vullen. Het invullen kost je ongeveer 5-10 minuten.

NB. Als je nog geen actieplan hebt ingevuld kun je ook daar nog steeds mee aan de slag.

Hartelijke groeten,

Dennis Lindeboom

- Tweede herinneringsmail. De mail is verstuurd op 12 mei 2014.

Voor degenen die het nog niet gedaan hebben, bij deze nog een reminder voor het invullen van de korte evaluatie ter voorbereiding op de bijeenkomst van 14 mei over Gezond en met plezier werken.

De evaluatie staat klaar op je persoonlijke portaal en kun je weer bereiken via www.kroon-plaza.nl.

Met vriendelijk groeten,

Nadine Depondt en Eva Merckx

Bijlage XII: uitwerking geïnterviewde 1 (leeftijdscategorie 35-50)

Dit is het interview met de medewerker van de leeftijdscategorie 35-50 jaar. Het interview heeft plaats gevonden op 20 mei 2014.

Vragen over het gesprek

Vraag 1: heeft u een gesprek gehad met uw leidinggevende over 'Gezond en met plezier werken'?

Ja, het gesprek heeft plaatsgevonden met de leidinggevende.

Vraag 2: heeft het gesprek geleid tot een concrete actie? En tot een vervolgspraak om de voortgang van de acties te bespreken?

Nee, het gesprek heeft niet geleid tot een actie. Geïnterviewde 1 heeft met de leidinggevende en coördinator gesproken en kwamen samen tot de conclusie dat de DIX geen toegevoegde waarde brengt, omdat het geen nieuws toevoegt aan het bestaande instrumentarium. Geïnterviewde 1 heeft de scan ingevuld, maar uit de scan kwamen geen aandachtspunten en daarom is er ook geen actieplan opgesteld. Als de medewerker behoefte heeft aan een dialoog over de duurzame inzetbaarheid of een actie wil uitvoeren, dan bespreekt de medewerker het op dat moment met de leidinggevende.

Het is ook zo dat het geen duurzame inzetbaarheid (motivatie, gezondheid, ontwikkeling en werk-privé balans) in het planningsgesprek al wordt besproken. Dit is in het cluster van geïnterviewde 1 bespreekbaar. De medewerker vindt het zelf ook de gewoonste zaak van de wereld. In huis is dit schijnbaar niet altijd het geval. Dat hoort geïnterviewde 1 ook maar van zeggen. De medewerker werkt al 12 jaar bij de Provincie Limburg (ook bij andere clusters gewerkt) en heeft de onderwerpen altijd bespreekbaar gemaakt met de leidinggevende. De medewerker heeft ook kinderen en geïnterviewde 1 kon zonder problemen ouderschapsverlof etc. aanvragen.

Geïnterviewde 1 heeft een eigen bedrijf. Dit vergt ook een goede werk-privé balans van de medewerker. Een aantal jaar geleden heeft de medewerker dit aangekaart en gemotiveerd bij de leidinggevende en deze gaf goedkeuring. Op dit soort momenten kan de DIX goed worden ingezet, om tot een eventuele actie te komen. Een instrument in huis is namelijk dat nevenwerkzaamheden moeten kunnen worden uitgevoerd.

Vraag 3: welke toegevoegde waarde had het gesprek met uw leidinggevend(en) over de duurzame inzetbaarheid? Was het bijvoorbeeld motiverend, prettig of juist niet?

Het was een prettig gesprek. Zoals werd aangegeven kwamen de partijen tot de conclusie dat het geen nieuwe zaken aan het licht brengt en dat de DIX geen toegevoegde waarde heeft. Tijdens het planningsgesprek komen deze zaken aan bod en kan er worden aangegeven van welke instrumenten men gebruik wil maken.

Vraag 4: Vindt u dat gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans onderwerp van gesprek moeten zijn met uw leidinggevende?

Ja, dat zijn belangrijke onderwerpen die moeten worden aangekaart. Zelf heeft geïnterviewde 1 geen drempel om bij de leidinggevende binnen te stappen met een probleem. In huis is dat wel eens het geval. Zelf heeft de medewerker het nooit ervaren.

Vraag 5: bent u door uzelf bezig te houden met het onderwerp ook bewust geworden van de urgentie om de eigen duurzame inzetbaarheid te verbeteren? Voelt u zich hierdoor ook zelf verantwoordelijker voor uw eigen duurzame inzetbaarheid?

Het blijft zoals het was en de medewerker is zich niet bewuster geworden van de duurzame inzetbaarheid. Als geïnterviewde 1 een instrument wil gebruiken, dan weet deze het instrument te vinden. De medewerker voelt zich dus wel verantwoordelijk om zelf het instrument te zoeken.

Dit komt misschien ook doordat de medewerker goed scoorde op de DIX scan en geen aandachtspunten heeft. De medewerker zit goed in het vel en vindt het leuk vindt om te werken bij de Provincie Limburg. Dan raakt de medewerker vanzelf gemotiveerd. Geïnterviewde 1 kan zich goed voorstellen dat een medewerker die een andere functie vervult door de reorganisatie niet goed in het vel zit.

Vragen over de acties

Vraag 6: Wat vindt u van de mogelijkheden aan activiteiten die de Provincie Limburg biedt om te werken aan de gezondheid, ontwikkeling, werk-privé balans en de motivatie? Zijn deze ook goed te vinden?

De instrumenten zijn voldoende en de medewerker weet ook waar de instrumenten zijn te vinden. De organisatie geeft er weinig aandacht aan. Het lijkt wel lastig te zijn om een goed overzicht te hebben van de instrumenten en faciliteiten. De organisatie heeft een passieve rol. Er worden posters op gehangen over 'ben je niet meer gemotiveerd in je baan kijk dan op intranet', maar er staat niet duidelijk bij waar dan precies gezocht moet worden.

De HRM wijzer is wel gemakkelijk, maar het is toch een passieve rol van de organisatie. Het staat er en de medewerker moet zelf opzoek. Een medewerker moet zelf de sirene laten gaan en zelf de regie in handen nemen als deze gebruik wil maken van de instrumenten.

Vraag 7: Hebt u de recente menu kaart op het online portal gezien? Heeft de menu kaart geholpen bij het krijgen van voldoende zicht op alle activiteiten die de organisatie u biedt?

De menu kaart heeft geholpen om de instrumenten overzichtelijk te maken. Geïnterviewde 1 vindt het vanzelfsprekend dat er een menu kaart is. De menu kaart mist een aantal instrumenten.

Vragen over de uitvoering van de DIX

Vraag 8: Vond u het digitale platform gemakkelijk te gebruiken? Kon u uw weg goed vinden?
Ja, dat vindt de medewerker overzichtelijk en makkelijk in gebruik.

Vraag 9: Voelt u zich veilig genoeg om de persoonlijke wensen en ervaringen rondom duurzame inzetbaarheid met uw eigen leidinggevende te bespreken? Of zou u dit liever met een externe coach doen of iemand van P&O? En ook met uw collega's?

Ja, geïnterviewde 1 voelt zich veilig genoeg om duurzame inzetbaarheid met de leidinggevende te bespreken. Zoals eerder is aangegeven is er een lage drempel om even het kantoor binnen te stappen voor een dialoog met de leidinggevende. Verder is er geen behoefte aan het bespreken met een externe coach of iemand van P&O. Als een medewerker het goed kan vinden met de leidinggevende en niet bang is om zaken aan te geven, dan is het voldoende om met de leidinggevende te praten. De leidinggevende heeft deze kennis ook.

Er wordt ook voldoende gecommuniceerd tussen de medewerkers in het cluster.

Vraag 10: Vind u dat de Provincie voldoende aandacht besteedt aan duurzame inzetbaarheid? Vooral ook voor de DIX pilot van start ging?

Ja, het enige is dat de medewerker zelf de regie moet nemen. De medewerker moet zelf het kastje zoeken en het kastje open doen.

Zelf zou de medewerker niet weten hoe dit anders kan worden opgelost. Het is een internetsite (intranet met de HRM-wegwijzer) waarop de medewerkers zelf moeten zoeken wat er nodig is. De medewerker ziet wel een voordeel in een kort en overzichtelijk schema met de instrumenten benoemd en de werking van de instrumenten beschreven.

Vraag 11: Vindt u de DIX een goed instrument om voor alle medewerkers beschikbaar te stellen? Vindt u dat duurzame inzetbaarheid geborgen kan worden door de DIX een vast onderdeel te laten zijn van de gesprekkencyclus (plan gesprek)?

Half. De medewerker vindt dat het geen toegevoegde waarde heeft omdat er al zo veel instrumenten zijn. Het heeft wel een toegevoegde waarde voor medewerkers om te onderzoeken in de scan hoe er wordt gescoord op de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid en vervolgens te triggeren om een actie op te stellen als het bijvoorbeeld niet goed gaat bij een van de kernwaarden. Voor de medewerker zelf hoeft dit niet.

Het moet de medewerkers zeker niet verplicht worden opgelegd, dan haken de medewerkers sneller af. Er moet een vrije mogelijkheid zijn om het instrument te gebruiken of niet.

Door de vragenlijst worden de instrumenten ook weer onder de aandacht gebracht van de medewerkers.

Vraag 12: aan welke soort acties heeft u nog behoefte als het gaat om gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans?

Geen. Alleen als het gaat om de motivatie zou geïnterviewde 1 graag leukere opdrachten krijgen, maar die zijn er natuurlijk niet altijd. Soms zijn het er veel en dan een lange tijd weer niet. De ontwikkeling bespreekt de medewerker altijd in het planningsgesprek. Er zit altijd wel groei in. Over tien jaar is de medewerker misschien coördinator van het cluster, dat lijkt geïnterviewde 1 wel leuk. Maar het zou ook zo kunnen zijn dat de medewerker over vijf jaar niet meer werkt bij de Provincie Limburg door het eigenbedrijf van de medewerker. De leidinggevende zal er open voor staan om een opleiding te faciliteren om coördinator te worden als de organisatie de medewerker geschikt vindt.

De echte ambitie van de medewerker als deze moet kiezen tussen het eigen bedrijf of een functie als coördinator ligt dan bij het eigen bedrijf. Als coördinator worden er meer management vaardigheden van een leidinggevende gevraagd, dan specifieke vaardigheden die de medewerker op dit moment nodig heeft voor het uitvoeren van de functie. De coördinator is niet met de inhoudelijke taken bezig.

De werk-privé balans tussen het eigen bedrijf en werken bij de Provincie Limburg gaat erg goed. De medewerker heeft nergens behoefte aan.

Vraag 13: Hebt u verder nog eventuele verbeteringen of opmerkingen?

Er missen een aantal zaken in de menu kaart: hoorapparaten en gehoorbescherming, IKAP (fiets van de zaak), reiskosten en telewerken.

De medewerker mist geen instrumenten of regelingen en is zeer tevreden. Geïnterviewde 1 sport vaker tijdens een werkdag door buiten te joggen en er is ook een fantastisch kleedlokaal met douchen en eigen kluisjes. Daar maakt de medewerker twee keer per week gebruik van.

Een meerwaarde voor de Provincie Limburg zou wel een interne fitnessruimte zijn. Niet zozeer voor de medewerker zelf, maar voor andere medewerkers die normaal geen tijd hebben om te sporten.

Bijlage XII: uitwerking geïnterviewde 2 (leeftijdscategorie 50 jaar en ouder)

Dit is het interview met de medewerker van de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder. Het interview heeft plaats gevonden op 21 mei 2014.

Vragen over het gesprek

Vraag 1: heeft u een gesprek gehad met uw leidinggevende over 'Gezond en met plezier werken'?

Ja, dat heeft geïnterviewde 2 gehad.

Vraag 2: heeft het gesprek geleid tot een concrete actie? En tot een vervolgafspraken om de voortgang van de acties te bespreken?

Het gesprek heeft geleid tot een actie en een vervolg afspraak. Uit de scan kwam voornamelijk naar voren dat de gezondheid een aandachtspunt is. De gezondheid heeft de medewerker besproken met de leidinggevende.

Vraag 3: welke toegevoegde waarde had het gesprek met uw leidinggevend over de duurzame inzetbaarheid? Was het bijvoorbeeld motiverend, prettig of juist niet?

Doordat er een gesprek plaatsvindt met de leidinggevende wordt de medewerker getriggerd om na te denken over de duurzame inzetbaarheid en met plezier werken. Als medewerker zal er iets moeten worden voorbereid of gedaan zijn voor het gesprek plaatsvindt.

Het was een prettig gesprek. Er is een goede band met de leidinggevende doordat de medewerker en leidinggevende elkaar goed en lang kennen. De medewerker is ook tweede plaatsvervanger van de leidinggevende. De medewerker werkt al circa 30 jaar bij de Provincie Limburg.

Zonder het gesprek zou geïnterviewde 2 de actie ook uitvoeren, maar voor velen zal een gesprek nodig zijn om de actie daadwerkelijk uit te voeren. Belangrijk is dat de medewerker vertrouwen heeft en zich veilig voelt bij de leidinggevende. Anders kan er beter met een andere persoon dan de leidinggevende worden gepraat. Het moet wel een prettig gesprek zijn.

Vraag 4: Vindt u dat gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans onderwerp van gesprek moeten zijn met uw leidinggevende?

Ja, geïnterviewde 2 vindt dat het onderwerpen zijn die ook in het jaargesprek/planningsgesprek moeten voorkomen. Onderwerpen als: de motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans horen vanzelfsprekend voor te komen in het planningsgesprek, omdat deze belangrijk zijn bij het uitvoeren van het werk. Bij de gezondheid twijfelt de medewerker daaraan, dat komt ook door de eigen gezondheidssituatie van de medewerker. De medewerker heeft een medisch dossier sinds 10 jaar en de medewerker heeft geprobeerd om de gezondheidssituatie zelf op te lossen en informeerde de leidinggevend alleen over de noodzakelijke informatie. Dit had te maken met het veiligheidsgevoel, maar de medewerker wilde ook andere medewerkers (leidinggevende) niet belasten. Het medisch dossier hoefde op dat moment van geïnterviewde 2 niet aan het licht te komen bij de leidinggevend, behalve toen het noodzakelijk was, dat was toen de medewerker vier maanden uitviel om medische redenen.

Geïnterviewde 2 heeft daarom nu expliciet gezondheid gekozen. De medewerker gaat binnen een aantal jaar met pensioen en daarom maakt het de medewerker niet uit om er met

de leidinggevenden over te praten. Het heeft dus toch wel te maken met het veiligheidsgevoel.

Dit komt doordat de Provincie Limburg vroeger een hele andere organisatie was. Vroeger werd er zwaar hiërarchisch gestuurd en was er sprake van een machtscultuur waardoor er medewerkers waren die veel te zeggen hadden en die niets te zeggen hadden. De veiligheid had een grote rol, maar in een negatieve benadering. De medewerkers konden geen open dialoog hebben omdat de medewerkers bang waren de functie te verliezen bijvoorbeeld.

Inmiddels is de organisatie getransformeerd tot een redelijk open, transparante en vrolijke organisatie waar veel zaken in kunnen. Dit begon met de inrichting van 't Lab en de kantine. Het lijkt bijna niet meer op een werkplek, maar op een restaurant.

Bij het cluster van geïnterviewde 2 werkt ongeveer de helft in een flexibel dienstverband (Tempo-Team) en ongeveer de helft heeft een vast dienstverband. Het vertrouwen in de leidinggevende van de medewerkers die in een flexibel dienstverband werken is zorgwekkender dan die van de vaste medewerkers. De flexibele medewerkers hebben geen zekerheid om voor langere tijd bij de Provincie Limburg te blijven werken en zullen daardoor minder snel geneigd zijn om knelpunten rondom de duurzame inzetbaarheid te bespreken met de leidinggevende.

Het veiligheidsgevoel is heel essentieel vanaf de eerste werkdag tot de pensioengerechtigde leeftijd.

Vraag 5: bent u door uzelf bezig te houden met het onderwerp ook bewust geworden van de urgentie om de eigen duurzame inzetbaarheid te verbeteren? Voelt u zich hierdoor ook zelf verantwoordelijker voor uw eigen duurzame inzetbaarheid?

De medewerker was zich voorheen bewust van de gezondheidssituatie, die speelt namelijk al langere tijd en is chronisch. Door medicijnen wordt het zo stabiel mogelijk gehouden.

De medewerker wil ook al langere tijd proberen om meer aandacht te besteden aan het verliezen van overgewicht. De medewerker wordt beperkt in de mogelijkheden door lichamelijke klachten.

De medewerker is er zich bewust van de gezondheidssituatie, want de medewerker denkt er vaak over na. De DIX triggert om er iets aan te doen. Dat is de toegevoegde waarde van de DIX.

Als het om gedragsbeïnvloeding is de eigen verantwoordelijkheid ook van belang. Maar toch heeft de medewerker ook iemand nodig voor de begeleiding. De verantwoordelijkheid ligt wel bij de werknemer. De DIX heeft niet bijgedragen aan het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid. Het is een instrument/hulpmiddel (positief) die interessant voor iemand kan zijn. Het hangt sterk van de persoon af of iemand een toegevoegde waarde ziet in de DIX of juist niet.

Vragen over de acties

Vraag 6: Wat vindt u van de mogelijkheden aan activiteiten die de Provincie Limburg biedt om te werken aan de gezondheid, ontwikkeling, werk-privé balans en de motivatie? Zijn deze ook goed te vinden?

Hartstikke positief. Er zijn veel mogelijkheden en deze worden ook telkens meer.

De instrumenten zijn redelijk goed te vinden. De HRM-wegwijzer is ook erg lastig te vinden in de nieuwe intranet omgeving. Verder zijn de faciliteiten redelijk goed te vinden binnen de

HRM-wijzer.

Vraag 7: Hebt u de recente menu kaart op het online portal gezien? Heeft de menu kaart geholpen bij het krijgen van voldoende zicht op alle activiteiten die de organisatie u biedt? Ja, het heeft geholpen om een beter overzicht te krijgen over de activiteiten die de organisatie biedt.

Vragen over de uitvoering van de DIX

Vraag 8: Vond u het digitale platform gemakkelijk te gebruiken? Kon u uw weg goed vinden? Geïnterviewde 2 vond het niet erg gemakkelijk. Er was geen goed overzicht. Er waren veel onderdelen en verslagmogelijkheden. De medewerker had nogal moeite met het terugvinden waar deze zich bevond op het online portal.

De vragen vond geïnterviewde 2 gemakkelijk. Op een aantal onderdelen klopte het resultaat niet met hetgeen dat de medewerker had ingevuld bij de scan. De interpretatie van de beleving van de medewerker en de beleving van de uiteindelijke score van de scan was niet altijd gelijk. Tijdens de evaluatiebijeenkomst kwam dit ook een aantal keren naar voren. Van de vijf resultaten was er minimaal een resultaat bij waar de medewerker zichzelf totaal niet in kon herkennen.

Vraag 9: Voelt u zich veilig genoeg om de persoonlijke wensen en ervaringen rondom duurzame inzetbaarheid met uw eigen leidinggevenden te bespreken? Of zou u dit liever met een externe coach doen of iemand van P&O? En ook met uw collega's?

Ja, de medewerker voelt zich vertrouwd bij de leidinggevende. Dit hangt af van de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker. Het is essentieel om een vertrouwensband te hebben.

Voor een medewerker die de vertrouwensband niet heeft met de leidinggevende lijkt het geïnterviewde 2 een goede oplossing om te praten met een externe coach. Niet zo snel met iemand van P&O, het kan maar hoeft zeker niet.

Het cluster is een vrij open cluster, maar dat geldt niet voor iedereen. Er zit ook een verschil tussen de flexwerkers en de medewerkers met een vast dienstverband. De flexwerkers zitten in een hele andere situatie en blijven vaak voor minder lange tijd. Die vaste medewerkers leren de flexmedewerkers daardoor ook minder goed kennen wat resulteert in een mindere goede band. Daarnaast zou geïnterviewde 2 niet zomaar met alle medewerkers informatie delen, de medewerker weet zeker twee medewerkers waar geen informatie mee zal worden gedeeld. Het ligt niet aan de leidinggevende.

Vraag 10: Vind u dat de Provincie voldoende aandacht besteedt aan duurzame inzetbaarheid? Vooral ook voor de DIX pilot van start ging?

Ja, er was zeker al oog voor duurzame inzetbaarheid. Geïnterviewde 2 denkt dat de DIX de aandacht rondom de duurzame inzetbaarheid wel versterkt op een positieve manier. Er is nu nog meer aandacht voor en dat vindt de medewerker zeer goed.

Vraag 11: Vind u de DIX een goed instrument om voor alle medewerkers beschikbaar te stellen? Vindt u dat duurzame inzetbaarheid geborgen kan worden door de DIX een vast onderdeel te laten zijn van de gesprekkencyclus (plan gesprek)?

Geïnterviewde 2 zegt dat het instrument facultatief moet worden gebruikt: hiermee wordt bedoeld dat het instrument niet verplicht moet worden ingezet voor iedereen op dezelfde manier. Er moet rekening worden gehouden dat niet iedereen een toegevoegde waarde zal vinden in het DIX instrument. Voor de een werkt het wel en voor de ander niet. Als het instrument verplicht wordt dan zullen sommige medewerkers het geweldig vinden en

anderen willen het niet uitvoeren. Op die manier wordt het effect van het instrument beperkt omdat niet iedereen eruit haalt wat deze kan. Het kan zelfs averechts werken. Zeker met de open en transparante organisatie die de Provincie is en wil zijn, hoort het niet om een instrument verplicht te stellen.

Het instrument moet juist onder de aandacht worden gebracht voor de medewerkers door er informatie over te geven en voornamelijk proberen te laten zien wat de voordelen zijn en op die manier het instrument te introduceren in de organisatie. Probeer medewerkers vooral te adviseren om gebruik te maken van het instrument door de positieve factoren te benadrukken.

Vraag 12: aan welke soort acties heeft u nog behoefte als het gaat om gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans?

Gezondheid: Als het gaat om gedragsbeïnvloeding zou het goed kunnen werken om een persoonlijke coach in te zetten. Iemand die de medewerker in de actie wil begeleiden.

Geïnterviewde 2 heeft zelf een vrouw op de bank zitten die de medewerker motiveert en begeleidt. Er is wel een bedrijfsarts, arbodienst en externe loopbaancoach begeleiding, maar als een medewerker een persoonlijke coach nodig heeft voor bijvoorbeeld de gezondheid, dan is dat er niet. Eventueel zou dit bij de bestaande faciliteiten kunnen worden ingebouwd.

Geïnterviewde 2 heeft ooit in een situatie gezeten dat de medewerker een andere functie kon betreden. Toen is de medewerker naar een externe loopbaancoach geweest en heeft op deze manier de keuze kunnen maken. De mogelijkheden zijn er dus wel, maar niet op alle gebieden (motivatie en gezondheid). Geïnterviewde 2 weet dat de gezondheid een aandachtspunt is en dat er weinig aan te verbeteren is naast medicijnen slikken, maar de medewerker zou wel iets kunnen doen aan het gewicht. Het is erg lastig en daar heeft de medewerker een stimulatie nodig van iemand die een keer in de week contact opneemt en ervoor zorgt dat er wordt gesport.

Er zijn natuurlijk ook medewerkers die een aantal keer per week sporten, omdat deze dat leuk vinden of zich daardoor beter voelen.

Verder maakt geïnterviewde 2 sinds pas gebruik van de IKAP regeling waarbij er extra verlofuren kunnen worden ingekocht. Dit is erg fijn omdat ik nu meer verlofuren kan opnemen. Ook maakt de medewerker gebruik van het telewerken. Het aantal mogelijkheden is al fantastisch. Er zijn geen klachten, ook niet binnen het cluster.

Vraag 13: Hebt u verder nog eventuele verbeteringen of opmerkingen?

Geïnterviewde 2 vindt het een goede zaak dat er meer aandacht wordt besteed aan duurzame en gelukkig werken. Door de DIX wordt het nog meer en dat wordt zeker gewaardeerd. Het is van belang en realistisch omdat het allemaal om mensen gaat en de mensen duurzaam inzetbaar moeten zijn van het begin bij binnenkomst tot het eind aan de pensionering.

Bijlage XIII: uitwerking geïnterviewde 3 (leeftijdscategorie 20-35)

Vragen over het gesprek

Vraag 1: heeft u een gesprek gehad met uw leidinggevende over 'Gezond en met plezier werken'?

Ja, dat heeft geïnterviewde 3 gehad.

Vraag 2: heeft het gesprek geleid tot een concrete actie? En tot een vervolgspraak om de voortgang van de acties te bespreken?

Nee, het gesprek heeft niet geleid tot een actie. Uit de scan kwam voornamelijk naar voren dat de medewerker iets gezonder kan leven. Uit de scan kwam ook naar voren dat de medewerker graag meer uitdaging in het werk wil. De medewerker heeft toevallig promotie gemaakt, dus dit aandachtspunt valt weg.

Vraag 3: welke toegevoegd waarde had het gesprek met uw leidinggevend(en) over de duurzame inzetbaarheid? Was het bijvoorbeeld motiverend, prettig of juist niet?

Het gesprek verliep prettig en motiverend. De medewerker heeft een sociale leidinggevende, een echte people manager. Dat is een voordeel, met namen voor dit soort vertrouwelijke gesprekken. Dit gesprek heeft geen toegevoegde waarde gehad voor geïnterviewde 3, omdat het op alle gebieden rondom de duurzame inzetbaarheid goed gaat.

Vraag 4: Vindt u dat gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans onderwerp van gesprek moeten zijn met uw leidinggevende?

Ja, geïnterviewde 3 vindt dat het onderwerpen zijn die ook in het jaargesprek/planningsgesprek moeten voorkomen. De leidinggevende moet namelijk op de hoogte zijn van de persoonlijke omstandigheden van een medewerker. Iedereen is natuurlijk anders en de een verteld open over het eigen privé leven en de ander juist niet. Het blijft lastig. Door middel van de DIX kunnen de onderwerpen wel naar voor worden gehaald waardoor het bespreekbaar wordt.

Geïnterviewde 2 heeft daarom nu expliciet gezondheid gekozen. De medewerker gaat binnen een aantal jaar met pensioen en daarom maakt het de medewerker niet uit om er met de leidinggevend(en) over te praten. Het heeft dus toch wel te maken met het veiligheidsgevoel.

Vraag 5: bent u door uzelf bezig te houden met het onderwerp ook bewust geworden van de urgentie om de eigen duurzame inzetbaarheid te verbeteren? Voelt u zich hierdoor ook zelf verantwoordelijker voor uw eigen duurzame inzetbaarheid?

Nee, geïnterviewde 3 is zich hierdoor niet bewuster geworden van het onderwerp duurzame inzetbaarheid. De medewerker voelt zich wel verantwoordelijk voor de eigen duurzame inzetbaarheid. De medewerker werkt pas vier jaar bij de Provincie Limburg en is nog jong en daarom heeft de medewerker het gevoel dat deze vragen minder van toepassing zijn, dan mensen die al langer bij de Provincie Limburg werken en stil zitten op dezelfde functie.

Vragen over de acties

Vraag 6: Wat vindt u van de mogelijkheden aan activiteiten die de Provincie Limburg biedt om te werken aan de gezondheid, ontwikkeling, werk-privé balans en de motivatie? Zijn deze ook goed te vinden?

Er zijn meer dan genoeg mogelijkheden en er is niets te klagen.

De instrumenten zijn goed te vinden. Ook tijdens gesprekken met de leidinggevende kan er worden aangegeven dat een medewerker een behoefte heeft en vervolgens adviseert de leidinggevende welke mogelijkheden er zijn om de behoefte te vervullen. Bijvoorbeeld voor een leuke training of opleiding.

Vraag 7: Hebt u de recente menu kaart op het online portal gezien? Heeft de menu kaart geholpen bij het krijgen van voldoende zicht op alle activiteiten die de organisatie u biedt?
Ja, het heeft geholpen om een beter overzicht te krijgen over de activiteiten die de organisatie biedt.

Ja, het geeft een duidelijk overzicht en met namen de opsplitsing is fijn tussen de verschillende kernwaarden van duurzame inzetbaarheid. Er stonden geen acties bij die geïnterviewde 3 op dit moment interessant vond om uit te voeren.

Vragen over de uitvoering van de DIX

Vraag 8: Vond u het digitale platform gemakkelijk te gebruiken? Kon u uw weg goed vinden?
Geïnterviewde 3 vindt het een gemakkelijk programma. Alleen met de waarden die aan de vragen waren gekoppeld was de medewerker het niet helemaal mee eens. Er was bijvoorbeeld een vraag of de medewerker zich over vijf jaar nog steeds ziet werken in die functie. Wanneer hier een negatief antwoord op werd gegeven, omdat een medewerker zich juist wil blijven ontwikkelen in de toekomst, dan werd de uitkomsten van de scan beïnvloed. De uitkomst gaf aan dat de medewerker een lage motivatie heeft, terwijl dat helemaal niet zo is.

Vraag 9: Voelt u zich veilig genoeg om de persoonlijke wensen en ervaringen rondom duurzame inzetbaarheid met uw eigen leidinggevenden te bespreken? Of zou u dit liever met een externe coach doen of iemand van P&O? En ook met uw collega's?
Ja, de medewerker voelt zich vertrouwd bij de leidinggevende.

Geïnterviewde 3 heeft het gesprek het liefst met de eigen leidinggevende en niet met een externe coach of iemand van P&O. Een externe krijgt geen goed beeld van een medewerker en een leidinggevende kent de medewerker beter.

Vraag 10: Vind u dat de Provincie voldoende aandacht besteedt aan duurzame inzetbaarheid? Vooral ook voor de DIX pilot van start ging?

Ja, er zijn veel faciliteiten. Maar er werd niet veel aandacht aan besteed. Vooral bij gesloten medewerkers lijkt het geïnterviewde 3 lastig om informatie te krijgen omtrent de duurzame inzetbaarheid.

Vraag 11: Vind u de DIX een goed instrument om voor alle medewerkers beschikbaar te stellen? Vindt u dat duurzame inzetbaarheid geborgen kan worden door de DIX een vast onderdeel te laten zijn van de gesprekkencyclus (plan gesprek)?

Geïnterviewde 3 vindt het een goed instrument om ter beschikking te stellen aan de medewerkers. Een verplichting van het instrument zal waarschijnlijk niet goed werken. De medewerker werkt zelf ook met systemen en weet hoe medewerkers omgaan met verplichte zaken invullen bij een systeem en daar is niet iedereen meer zo flexibel in.

Voor de medewerker persoonlijk zou het wél fijn zijn, maar het lijkt geïnterviewde 3 niet makkelijk om het verplicht te stellen aan alle medewerkers. Het lijkt geïnterviewde 3 een goed idee om de DIX een vast onderdeel te laten zijn van het plangesprek.

Dit hoeft niet zozeer door er een checklist van te maken op papier voor de leidinggevende. Het beste zou zijn dat de medewerker een resultaat uit de scan heeft en daarover wordt gepraat in het gesprek.

Vraag 12: aan welke soort acties heeft u nog behoefte als het gaat om gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans?

Er is totaal geen behoefte aan een instrument, regeling of actie. Er zijn voldoende faciliteiten.

geïnterviewde 3 kan zich voorstellen dat medewerkers met kinderen behoefte hebben aan een interne opvang voor de kinderen tijdens werktijd. Zo wordt de werk-privé balans bevorderd.

Vraag 13: Hebt u verder nog eventuele verbeteringen of opmerkingen?

Nee.

Bijlage XIV: uitwerking geïnterviewde 4 leidinggevende

Vragen over het gesprek

Vraag 1: Heeft u gesprekken gehad met de medewerkers over 'Gezond en met plezier werken'?

Ja, de leidinggevende heeft het gesprek gevoerd met de medewerkers. In dit gesprek is niet gesproken over de doelen of acties van medewerkers. Er is vooral gesproken in de algemeenheid over duurzame inzetbaarheid en wat dat betekent voor de medewerker.

Vraag 2: Hebben de gesprekken geleid tot concrete acties? En tot een vervolgspraak om de voortgang van de acties te bespreken?

De komende vijf weken gaat de leidinggevende het actiepunt(en) bespreken met de medewerkers en hoe de actie kan worden uitgevoerd. Er is al een vervolg afspraak gemaakt. Het is ook erg druk op de afdeling en daardoor merkt geïnterviewde 4 dat er minder prioriteit is om een dialoog te houden over duurzame inzetbaarheid en afspraken te maken. Dat moet gaan veranderen.

Vraag 3: Heeft de pilot met de DIX het gesprek met de medewerkers verrijkt? En in welk opzicht?

Ja, het gesprek is verrijkt. Op dit moment is er in de algemeenheid gesproken over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Er is gekeken naar hoe staat de medewerker in de organisatie, hoe beweegt deze in de organisatie, waar is behoefte aan, hoe voelt de medewerker zich. De medewerkers hebben verschillende leeftijdsgroepen en zitten in verschillende levensfasen. Er zitten twee totaal verschillende koersen in de jongere en oudere medewerker. De oudere medewerker wil zich vooral veel inzetten, maar geeft aan niet meer voor 300 procent te kunnen functioneren en de jongere medewerker is vooral gericht op de loopbaanontwikkeling en wil vooruit. De jongere medewerker kan op dit moment geen stap vooruit maken in de loopbaan en heeft daardoor een kritische houding. De medewerker benoemde dat het instrument niet zomaar de organisatie moet worden in geslingerd. Er moet eerst beleid en kaders rondom worden gemaakt. Maar de medewerkers raken elkaar ook op een aantal vlakken.

Normaal wordt er voornamelijk gecommuniceerd over het ontwikkelplan van de medewerker. Door de DIX is het gesprek verrijkt omdat er niet alleen over de ontwikkeling wordt gesproken maar echt over duurzame inzetbaarheid. De leidinggevende en de medewerkers hadden beiden de behoefte om eerst een algemeen gesprek te houden alvorens het gesprek plaatsvindt over de doelen en activiteiten. In dit gesprek is bijvoorbeeld ook naar voren gekomen dat de jongere medewerker liever niet verteld over het privé leven, alleen de noodzakelijke zaken. De oudere medewerker had hier minder problemen mee. De medewerker bepaald welke informatie er op de tafel wordt gelegd en dat vindt de leidinggevende ook normaal. Er is een goede vertrouwensband tussen de leidinggevende en medewerker. De leidinggevende denkt dat medewerkers minder informatie geven over het privé leven om ook een afstand te bewaren tussen het werk en het privé leven. De medewerkers en met name ook de jongere vindt het wel van belang dat de leidinggevende weet wat speelt thuis (belangrijke zaken) bijvoorbeeld wanneer een kind ziek is van een medewerker of dat er een noodsituatie voordoet en de medewerker wil telewerken. Dat zijn zaken die de medewerkers juist wel willen delen.

De oudere medewerker gaf bijvoorbeeld aan dat de echtgenote op andere tijdstippen is gaan werken en de echtgenote heel vroeg wordt afgezet door de medewerker. Hierdoor kan de medewerker een uur eerder beginnen per dag en op de vrijdag niet werken waardoor de medewerker tijd voor zichzelf kan nemen. De medewerker geeft aan dat deze meer vrije tijd

nodig heeft. Dat zijn zaken die een leidinggevende moet weten op een verzoek om vier keer negen uur te werken in een goed kader te plaatsen.

Vraag 4: Vindt u dat gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans onderwerp van het planningsgesprek moeten zijn?

Ja, zeker. Het zou een apart onderdeel moeten zijn. De ontwikkeling en daarbij horende motivatie zijn onderwerpen die terug komen in een plan gesprek, maar gezondheid en de werk-privé balans zijn onderwerpen die niet aan de orde komen.

Vraag 5: bent u door uzelf en uw medewerkers bezig te houden met het onderwerp ook bewust geworden van de urgentie om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te verbeteren? En uw eigen duurzame inzetbaarheid?

Ja, geïnterviewde 4 is zich bewuster van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Dit merkt de leidinggevende vooral doordat deze zich dagelijks bezig houdt met het vragen aan de medewerkers 'hoe gaat het nou met je?' en vervolgens ook het luisterend oor te bieden en tijd hebben voor een gesprek.

De leidinggevende probeert de medewerkers er bewust ervan te maken dat als er een keer een probleem of situatie voordoet de medewerker gerust binnen kan lopen bij de leidinggevende om erover te praten. De leidinggevende heeft ook expres de deur vaker open gezet en merkt dat medewerkers vaker langs komen om informatie te geven of een vraag te stellen. Zo kan er op de korte termijn en toch effectief contact worden gelegd met de medewerker. Dit merkt geïnterviewde 4 bij alle medewerkers.

Vragen over de acties

Vraag 6: Wat vindt u van de mogelijkheden aan activiteiten die de Provincie Limburg biedt om te werken aan de gezondheid, ontwikkeling, werk-privé balans en de motivatie? Zijn deze ook goed te vinden?

Er zijn voldoende mogelijkheden. Dit heeft de leidinggevende vooral gemerkt toen deze de menu kaart bekeek.

Geïnterviewde 4 vindt wel dat als een medewerker een probleem heeft en er is geen oplossing voor vanuit Personeel en Organisatie, dan kan er niet voor altijd worden door gezocht naar een instrument. Het houdt eens op.

De manager weet dat de instrumenten in de HRM wijzer zijn te vinden. Bij de HRM-wegwijzer staan veel zaken door elkaar, omdat niet alleen de instrumenten zijn beschreven, maar ook alle formulieren en processen etc. Hierbij moet de medewerker nog kijken waar deze gaat beginnen.

Voor deze functie was de leidinggevende beleidsmedewerker en bezocht daardoor niet of nauwelijks de HRM-wegwijzer. Alleen bijvoorbeeld bij een planningsgesprek kwamen er zaken naar voren over ontwikkeling en trainingen. Sinds de medewerker manager is weet deze meer van de instrumenten die er zijn. Medewerkers zijn zich hier minder van bewust door de waan van de dag.

Vraag 7: Hebt u de recente menu kaart op het online portal gezien? Heeft de menu kaart geholpen bij het krijgen van voldoende zicht op alle activiteiten die de organisatie biedt?

Ja, voor de leidinggevende heeft het meer inzicht gegeven. De acties waren ook gekoppeld aan de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid en dat vindt de leidinggevende ook erg overzichtelijk. Nu is er een soort kapstok en als een medewerker als doel heeft om de gezondheid te verbeteren staat er direct een tal van acties klaar om uit te voeren.

Vragen over de uitvoering van de DIX

Vraag 8: Vond u het digitale platform gemakkelijk te gebruiken? Kon u uw weg goed vinden?
Ja, dat zag er overzichtelijk uit. Het enige waar de leidinggevende moeite mee had was het vinden van de gebruikersnaam en het wachtwoord in de e-mails.

Vraag 9: Nemen de medewerkers nu meer eigen verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid dan voor de pilot?

Vindt de leidinggevende lastig om aan te geven. Door de werkdruk en de waan van de dag komen veel zaken en onder andere duurzame inzetbaarheid op een laag pitje te staan. De waan van de dag is erg dynamisch bij de Provincie Limburg. Bijvoorbeeld gedeputeerden die mailen en acuut iets willen en subsidieaanvragen (de ene dag zijn het er maar drie en de andere dag 20). Dat maakt dat medewerkers eerst de werkzaamheden wil afhandelen en vervolgens als er rust is tijd maken voor de persoon zelf. Daarbij hebben de medewerkers nog geen acties uitgevoerd dus is het lastig om de eigenverantwoordelijkheid te benoemen.

Er moeten vooral (resultaat) afspraken worden gemaakt. Op die manier weet de leidinggevende zeker dat de duurzame inzetbaarheid niet verzwakt en een prioriteit blijft.

Vraag 10: Heeft u meer inzicht in de competenties, motivatie, gezondheid en werk-privé balans van de medewerkers?

In mindere mate, ook omdat het gesprek redelijk algemeen is gehouden. De leidinggevende heeft toch wel meer inzicht verkregen in de verschillende levensfasen van de medewerkers en de ontwikkeling en motivatie. De jongeren willen graag door en blijven ontwikkelen. Deze weten ook dat er nog voor langere tijd moet (mag) worden doorgewerkt door de verhoging van de AOW leeftijd. De oudere medewerker wil graag blijven werken en vindt het ook ontzettend leuk, maar kan niet meer het tempo aan van toen deze 35 jaar was. Door de DIX is deze informatie gedeeld met de leidinggevende en heeft de leidinggevende meer inzicht.

Er komt straks een steeds groter groeiende groep oudere medewerkers. Er is afgevraagd of deze medewerkers kunnen worden ingezet om jongere en nieuwe medewerkers mee te nemen en weg wijs te maken. De behoefte is er, maar daar wordt tegenover gezet dat de werkdruk minder moet worden om voldoende tijd te hebben voor de begeleiding. Erbij is niet mogelijk.

Hierbij zullen ook beleidskaders moeten worden opgesteld. Zo kan er een soort pool worden opgezet waarbij oudere medewerkers aan jongere worden gekoppeld en dit hoeft natuurlijk niet binnen een cluster plaats te vinden, maar horizontaal over de clusters heen.

Vraag 11: Wilt u in de toekomst aandacht blijven besteden aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen het cluster?

Ja, daarom pleit de leidinggevende er ook voor dat de kernwaarden worden opgenomen in het planningsgesprek format.

Vraag 12: Vindt u de DIX een goed instrument om voor alle medewerkers beschikbaar te stellen? Vindt u dat duurzame inzetbaarheid geborgen kan worden door de DIX een vast onderdeel te laten zijn van de gesprekkencyclus (plan gesprek)?

Ja, maar het moet geen verplicht instrument worden. Als een medewerker niet weet welk doel deze wil opstellen, dan is de DIX een perfect instrument om de focus aan te brengen. Het moet wel echt een item worden bij de Provincie Limburg.

Als een medewerker wel weet welke focus die wil, dan kan de menu kaart worden gebruikt om een concrete actie te formuleren. Het is medewerker afhankelijk wat het beste kan worden ingezet.

Als er iets niet goed is of een medewerker zit niet goed in het vel, dan kan deze de scan invullen en vervolgens onderzoeken waar het probleem aan ligt.

Daarbij zijn er al vele verplichtingen, er moeten allerlei formulieren op orde worden gemaakt voor een planningsgesprek: planningsgesprekformulier, projectformulier en tijdschrijfformulier. Als daar nog iets bij komt waar geen behoefte aan is, dan ontstaat er een disbalans en motivatie die niet wordt gewenst. Als het voor een medewerker niet duidelijk is waar de focus moet worden gelegd in het planningsgesprek kan er in het gesprek een afspraak worden gemaakt dat de medewerker de scan invult en over twee weken terug komt om het resultaat of de focus te bespreken.

Het planningsformulier staan punten op als: resultaat afspraken, ontwikkel afspraken, omgangsvormen en psychosociale belasting. Het gaat in de gesprekken voornamelijk over de resultaat- en ontwikkelafspraken en de andere zaken komen nauwelijks aan het licht. Eigenlijk zouden de vier kernwaarden van de DIX terug moeten komen in het planningsgesprekformulier. De onderwerpen worden aangekaart door de leidinggevende en de medewerker beslist of deze iets heeft toe te voegen aan de onderwerpen of niet.

Het moet eens vast onderdeel worden van het planningsgesprek.

Vraag 13: Vindt u dat leidinggevenden nog behoefte hebben aan kennis over duurzame inzetbaarheid?

Ja, de leidinggevende denkt dat zowel leidinggevenden als medewerkers meer moeten worden verteld over duurzame inzetbaarheid. Vanuit P&O zou er ook een beleidscafé kunnen worden gestart over duurzame inzetbaarheid. Op deze manier krijgen medewerkers en leidinggevende de informatie. Maar helaas is het cluster niet erg sterk voor de opkomst van een beleidscafé.

Managers zouden ook een MD dag moeten krijgen over het onderwerp.

Voor de medewerkers kunnen het beste presentaties plaatsvinden. Er is bijvoorbeeld ook vaker clusteroverleg. Dan worden wel eens presentaties gehouden om het hele cluster op de hoogte te stellen. Dat maakt een goede kans. De presentatie zou het beste kunnen worden gegeven door een medewerker van P&O. Hierdoor worden er in een keer twee vliegen in een klap gepakt. De meeste medewerkers op de afdeling weten niet wie het aanspraakpunt van P&O is. Door dit duidelijk te maken en informatie aan de medewerkers over te dragen over duurzame inzetbaarheid wordt direct ook de bereikbaarheid/aanspreekbaarheid van P&O vergroot. Daardoor wordt het makkelijker om contact te maken. Door te spreken met Nadine, Frank, Kees-Jan wordt het makkelijker om zomaar even een vraag te stellen. De drempel wordt dan lager voor medewerkers om een keer na P&O te lopen met een vraag. Dit ligt niet aan P&O. Er is geen logische verbinding tussen het cluster en P&O. De presentatie is een eerste stap.

Vraag 14: aan welke soort acties heeft u of is er vanuit medewerkers nog behoefte als het gaat om gezondheid, motivatie, ontwikkeling en werk-privé balans?

Fruitschaal. Bij de man van de leidinggevende op het werk staan overal fruitschalen. Er zijn bijvoorbeeld geen snoepautomaten en als een medewerker honger heeft dan neemt deze een stuk fruit. Voor de Provincie Limburg is het wat lastiger omdat het om 900 medewerkers gaat.

Tijdens de vakantie een faciliteit om de kinderen bezig te houden en op te vangen.

Voor de jongeren om uitdagend werk te bieden, maar als het er niet is, dan kan dat niet. En voor de ouderen om flexibel om te gaan met de uren door bijvoorbeeld aan te beiden om vier keer negen uur te werken, zodat de medewerker een weekend van drie dagen heeft en wat meer kan uitrusten/ de balans kan terug vinden. Dit zijn maar enkele oudere medewerkers. De meeste blijven fulltime werken.

Het valt de leidinggevende op dat er veel vrouwen met kinderen zijn die bijna fulltime of fulltime werken. Dit zegt ook wel iets over de motivatie, namelijk dat deze hoog is.

Na een reorganisatie zijn ook velen onzeker en ongemotiveerd. Die fase is de Provincie Limburg zo goed als voorbij. Aan het begin van dit jaar moesten de medewerkers even de rust terug vinden. Die is nu goed neergedaald. Iedereen heeft het takenpakket nu overgedragen naar de andere. Sommige deden dit namelijk nog in januari of februari.

Toegankelijkheid van de training en fitness ruimte intern. De leidinggevende heeft vorig jaar een aantal keren buiten gerend en gebruik gemaakt van de douche/kleedhok faciliteiten. Dit vond geïnterviewde 4 toch niet handig. Als er dan een overleg was kwam de leidinggevende daar alsnog bezweet en hijgend aan. Het zou fijn zijn als er om 16:00 na het werk even een uur in een intern fitnesscentrum kan worden gesport, zodat de medewerker geen reistijd nodig heeft en erna direct naar huis kan. Dat is fijner dan eerst na huis, dan sporten en dan weer naar huis.

Er is ook een nieuw mobiliteitsbeleid. Als een medewerker een reistijd heeft van een halfuur of minder dan wordt deze geacht om met de fiets mobiel te zijn. Een van de medewerkers heeft een zoontje met allergie en in een bepaalde periode moet het zoontje met de auto naar de crèche worden gebracht, omdat deze anders door de buitenlucht de hele week ziek is. Deze meneer zal dus of eerder moeten opstaan en het zoontje eerst met de auto brengen om vervolgens thuis de fiets te pakken of zal de fiets bij de crèche moeten zetten en de auto bij de crèche laten staan als deze met de fiets naar het werk gaat. De leidinggevende heeft gezegd dat er geen maatwerk gemaakt kan worden, want dan wil iedereen straks weer met de auto. De leidinggevende voelt dat er iets gaat spannen en dat er een disbalans bij de medewerker kan komen. De medewerker heeft ook een beetje overgewicht dus het zou ook goed voor de medewerker zijn.

Er is vooral behoefte aan beleidskaders als het bijvoorbeeld gaat om Anders Werken (telewerken is hier een onderdeel van). Er moeten organisatie breed afspraken over worden gemaakt en deze moeten ook centraal beschikbaar zijn (bijvoorbeeld HRM-wijzer of menu kaart). Het cluster gaat redelijk flexibel om met het Anders Werken. Er worden wel afspraken gemaakt over de resultaten die moeten worden behaald, de beschikbaarheid van medewerkers. Geïnterviewde 4 merkt dat andere cluster juist weer vrij zijn hierin en bij weer andere clusters mag er getelewerkt worden.

Er zullen bijvoorbeeld ook kaders moeten worden opgesteld voor medewerkers die vragen om de eerste twee uur van de dag thuis te werken (telewerken) en vervolgens iets later vertrekken zodat de medewerker niet in de file komt te staan. Er zijn geen organisatie brede afspraken over gemaakt.

Ook bijvoorbeeld als het gaat om dat een medewerker om 15:00 naar huis gaat en vervolgens avonds de laatste twee uren thuis verder werkt. Hier zijn ook geen kaders voor opgesteld. Hoe kunnen hier afspraken voor worden gemaakt.

Dit is ook van belang voor de werk-privé balans. Geïnterviewde 4 komt zelf uit Parkstad en in een hele week bedraagt de reistijd een volledige werkdag. Deze reistijd zou effectiever kunnen worden besteed als de medewerker niet in de file zou staan. De helft bijvoorbeeld

aan de werkgever en de helft aan het eigen gezin. Er zijn veel medewerkers bij de Provincie Limburg die niet uit Maastricht komen en dus een langere reistijd hebben.

Er is behoefte aan duidelijkheid.

Vraag 15: Hebt u verder nog eventuele verbeteringen of opmerkingen?

Tijdens de startbijeenkomst werd veel aandacht geschonken aan de hotelketen Bilderberg, dit had minder gekund. Bilderberg is een hele andere doelgroep en dit is geen goede spiegel voor de medewerkers van de Provincie Limburg. Bij Bilderberg wordt vooral fysiek werk gedaan en ging het om een lager niveau dan HBO/WO. Er kon geen goede vergelijking worden gegeven. Dit kreeg de leidinggevende ook terug van de medewerkers uit het cluster.

De leidinggevende is het ermee eens dat het een succesvol verhaal was, maar als het korter was geweest, had het meer aangesproken.

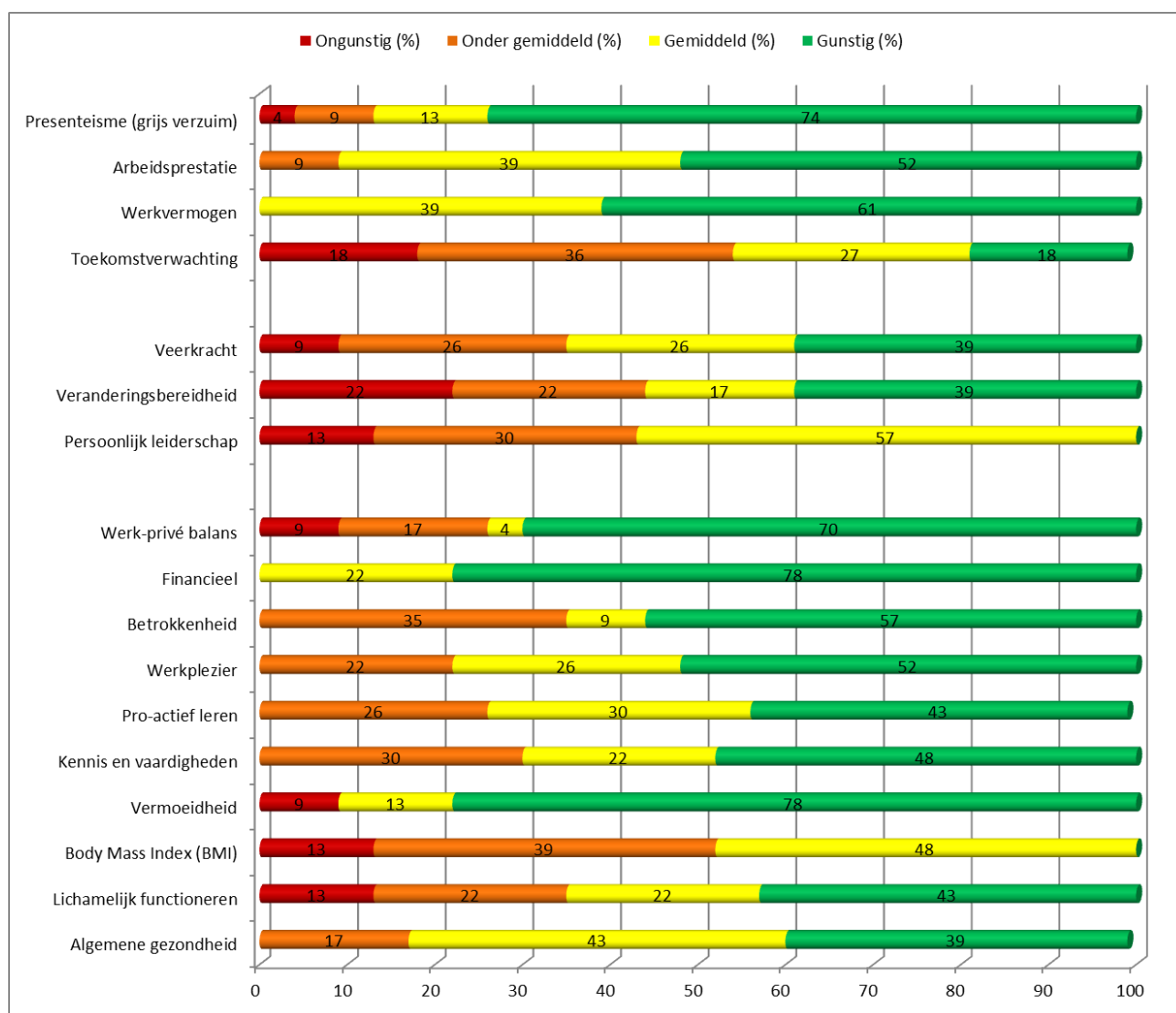
Het zou mooi zijn als het een combinatie kan worden gelegd tussen de ambities van medewerkers tijdens TVL (grootste deel heeft moeten solliciteren en heeft dus ambities opgesteld) deze ambities zijn allemaal vastgelegd, maar daar wordt niet mee gedaan. De ambities zouden kunnen worden verweven met de DIX doelen. Dat zijn vertrouwelijke gegevens. De medewerkers uit het cluster gaven aan dat deze dat leuk zouden vinden. Dat er naar deze ambities (sollicitaties) worden gekeken als er een vacature is, want hier zaten vele succesvolle sollicitaties bij.

Een kritisch gesprek aangaan over de eigen CV van medewerkers. Medewerker hebben namelijk hoge ambities en dit zou kunnen worden vergeleken met het CV om te onderzoeken tijdens een gesprek met de leidinggevende of een P&O medewerker wat er ontwikkeld kan worden om de ambitie te bereiken.

Bijlage XV: schematische weergaven van de resultaten uit de DIX pilot

De bijlage is een resultaat van het DIX portaal. Het extern bureau WerkVanNu kan door middel van een DIX rapportage de resultaten gemakkelijk weergeven. De onderstaande figuren zijn de resultaten van het kwantitatieve onderzoek door middel van de DIX vragenlijst.

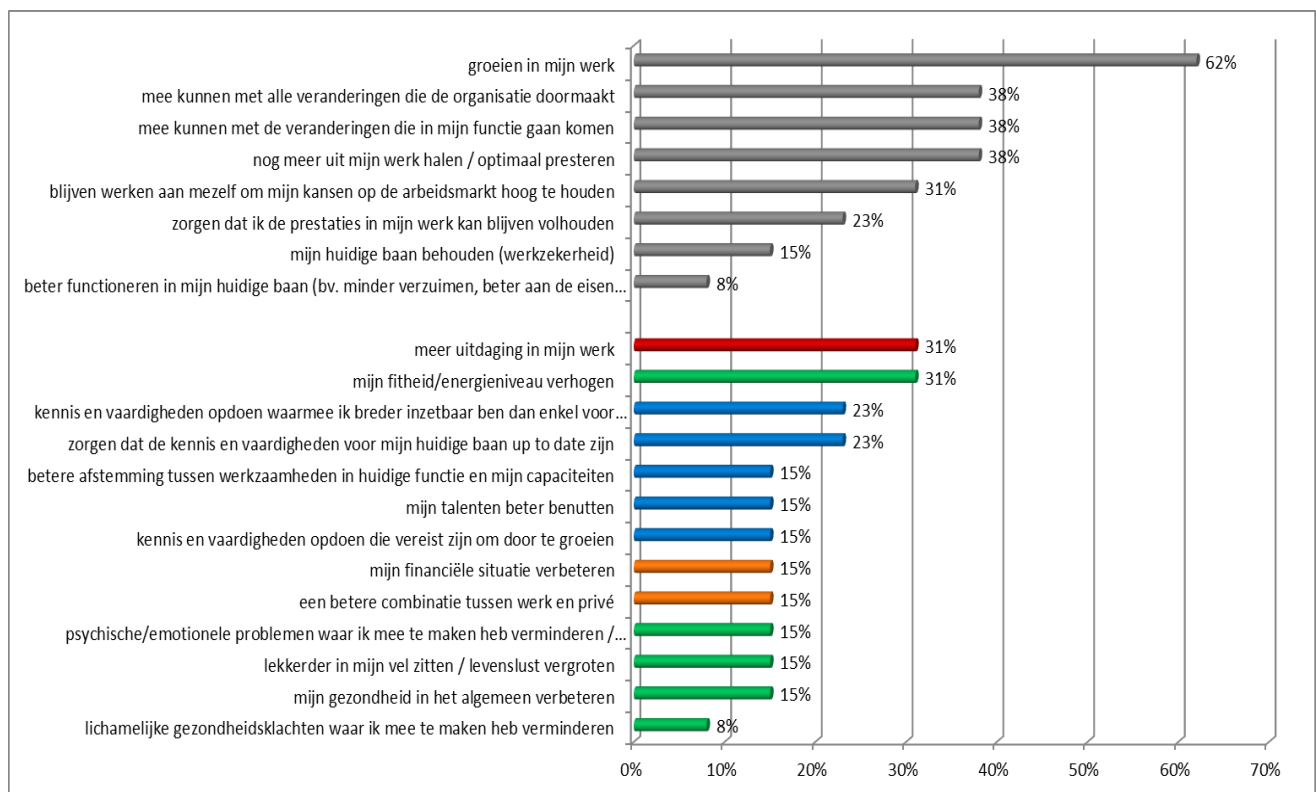
De onderstaande afbeelding is een weergave van de resultaten uit de DIX vragenlijst. Het geeft informatie over hoe de medewerkers van de Provincie Limburg die deel hebben genomen aan de DIX pilot er op dit moment voor staan.



Figuur 2 schematische weergave van de resultaten van de DIX pilot

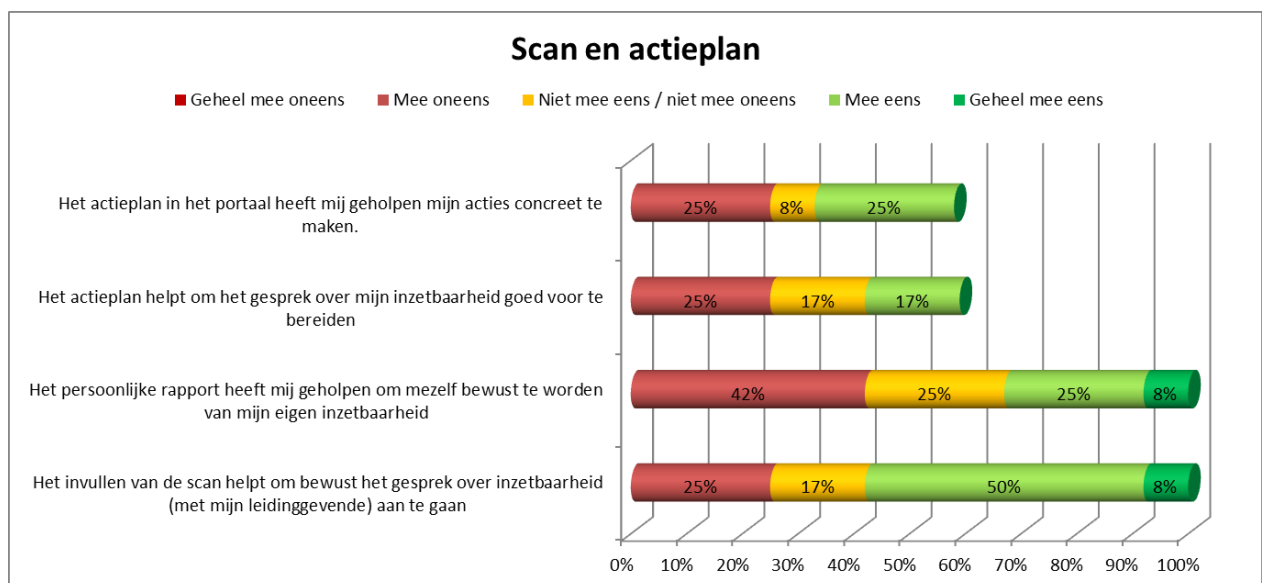
Op de onderstaande afbeelding worden alle doelen weergegeven die de deelnemers van de DIX pilot hebben opgesteld. Een aantal doelen zijn onder te verdelen in de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid en hebben daarom een bepaalde kleur gekregen.

- Rood staat voor motivatie
- Groen staat voor gezondheid
- Blauw staat voor functieontwikkeling
- Oranje staat voor de werk-privé balans.



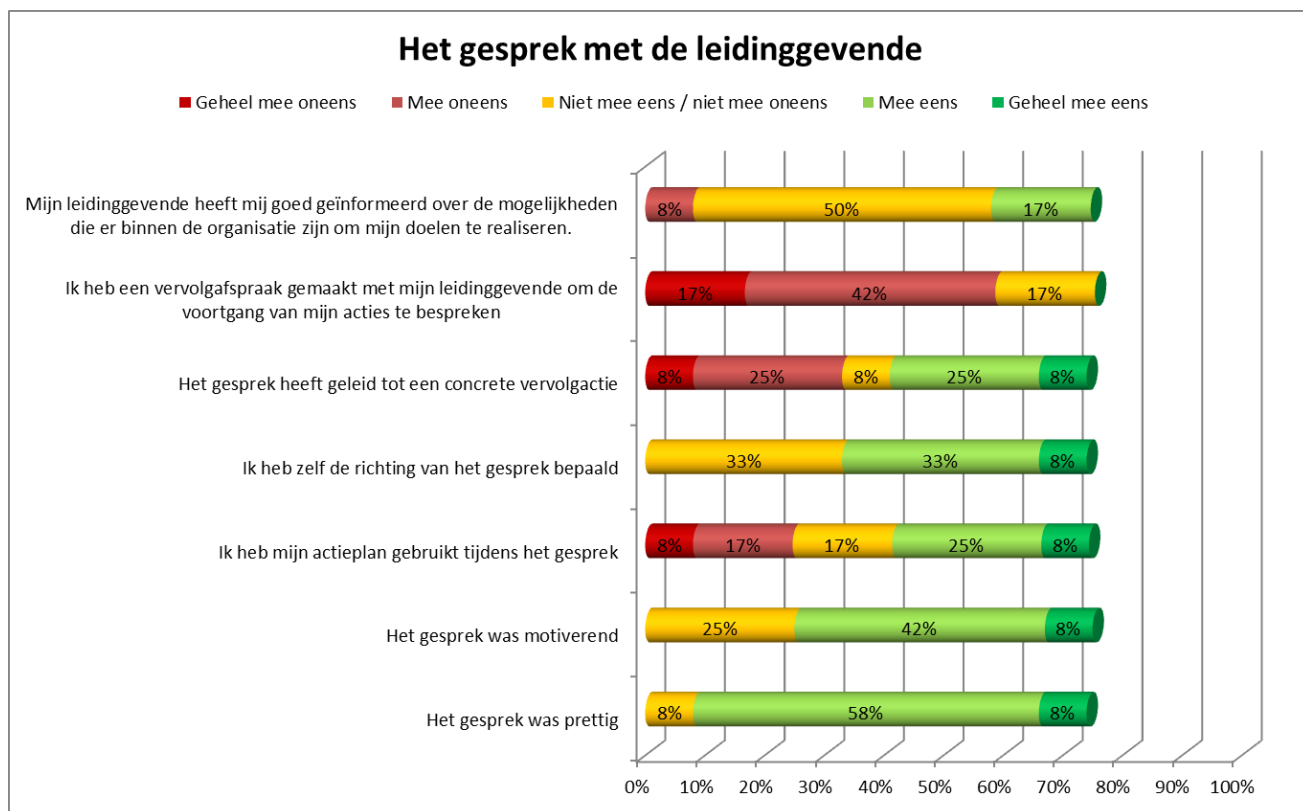
Figuur 3 schematische weergave van de doelen van de deelnemers van de DIX pilot

De onderstaande afbeelding is een weergave van de scores van de deelnemers op de scan en actieplannen.



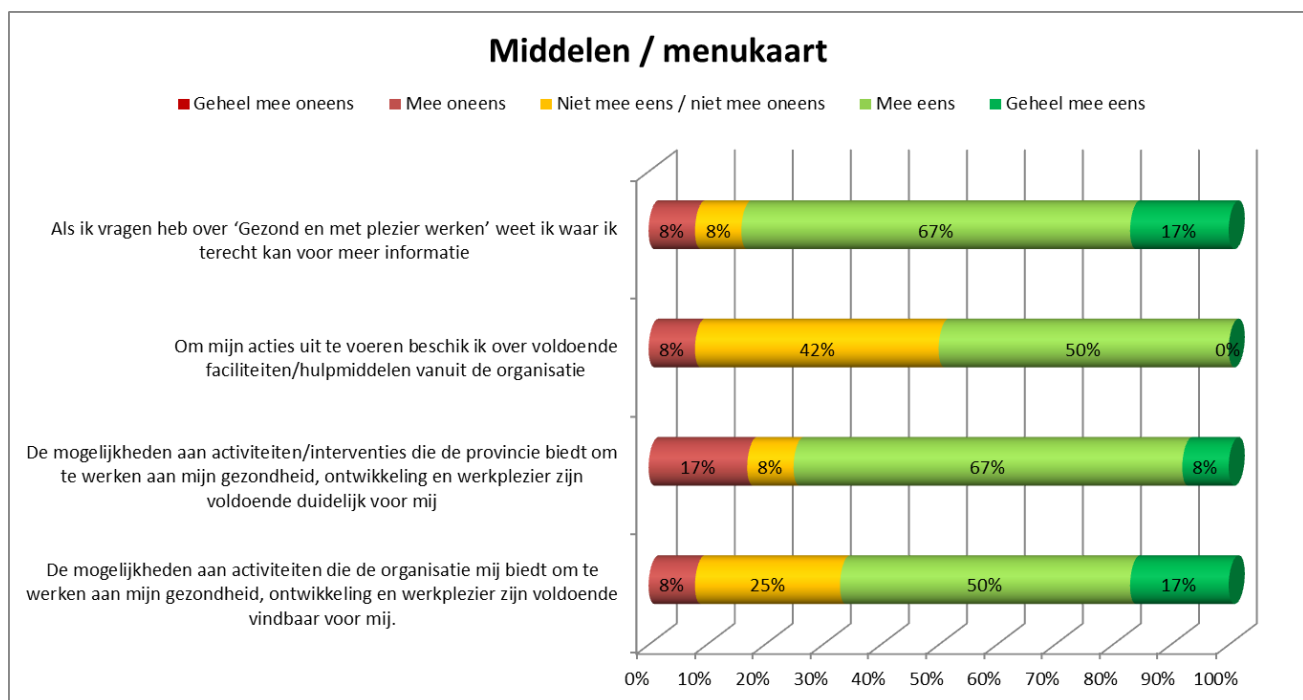
Figuur 4 schematische weergave op resultaten van de scan en actieplannen

Op de onderstaande afbeelding wordt de score weergave van het gesprek met de leidinggevende om de duurzame inzetbaarheid te bespreken en bevorderen.



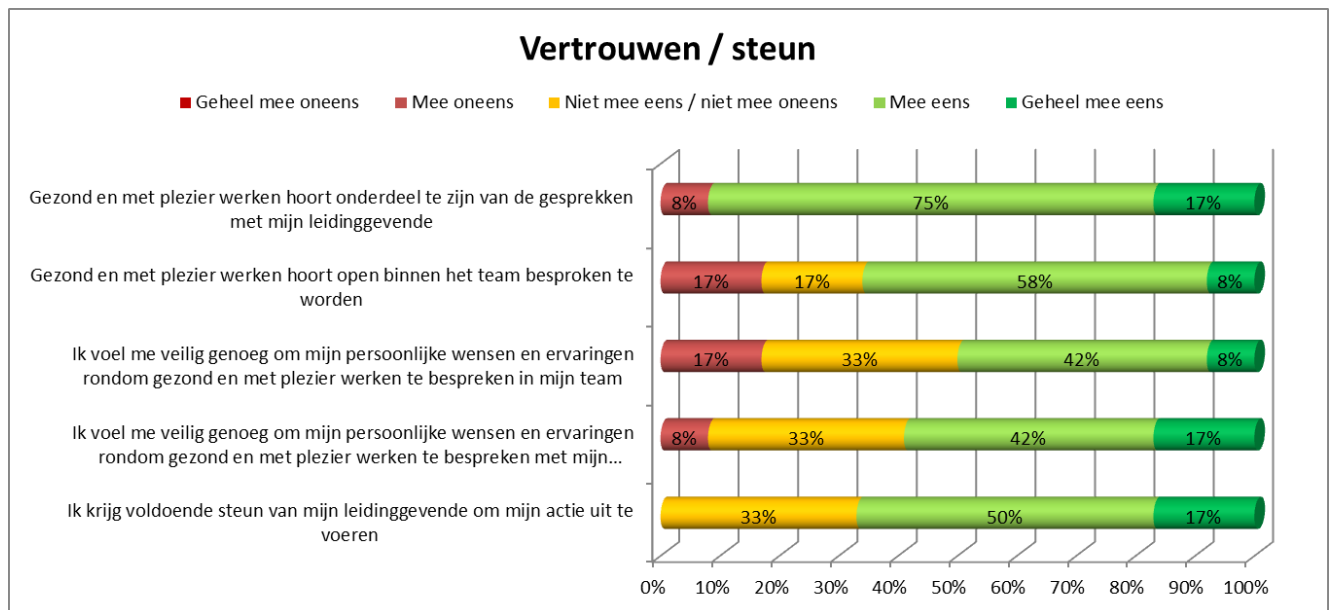
Figuur 5 schematische weergave van de score op het gesprek

De onderstaande afbeelding geeft de score op de menukaart weer.



Figuur 6 schematische weergave van de score op de menu kaart

De onderstaande afbeelding geeft de scores weer van het vertrouwen van medewerkers in de leidinggevende en collega's.



Figuur 7 schematische weergave van de scores op het vertrouwen

Bijlage XVII: instrumenten en regelingen in het kader van duurzame inzetbaarheid

In dit schema zijn de onderzochte instrumenten en regelingen schematisch weergegeven. Het is een overzichtelijk schema. Het instrument, de werking en de bijdrage van het instrument aan de duurzame inzetbaarheid wordt beschreven.

Instrument	Werking instrument	Bijdrage aan DI
De jaargesprekcyclus Planning-, voortgang- en evaluatiegesprek	De jaargesprekcyclus vormt het belangrijkste formele communicatiemoment tussen de medewerker en leidinggevende. Dit is het dialoog waarin concrete afspraken worden gemaakt over resultaten, ontwikkeling en voortgang hiervan binnen de huidige functie. De beoordeling van de afgesproken ontwikkelingen en de behaalde resultaten, de beloning en eventuele extra inzet worden besproken.	Het is van belang om belangrijke zaken rondom motivatie, functieontwikkeling, gezondheid en werk privé balans te bespreken. Door te praten over de ambities van de medewerker wordt er over de motivatie gesproken. Tevens zorgt de beoordeling voor een positieve stimulans. Er worden voornamelijk doelen gesteld die te realiseren zijn op de korte termijn (1 jaar).
Het POP-gesprek	Dit instrument stimuleert medewerkers en de leidinggevenden stil te staan bij de ontwikkeling en inzetbaarheid van de medewerker op middellange termijn.	Het gaat om de bevordering van motivatie en functieontwikkeling. Afstemming tussen de ambitie en het ontwikkelingspotentieel van de medewerker op de ontwikkeling van de organisatie op middellange termijn (1-3 jaar).
Competentiemanagement	Het biedt medewerkers en leidinggevenden de mogelijkheid om gedrag concreet te benoemen, te ontwikkelen en te sturen. Het geeft zicht op de eisen die aan een functionaris worden gesteld en helpt bij het in beeld krijgen van de gewenste ontwikkeling van een medewerker.	Is gericht op de functieontwikkeling. Biedt de medewerker mogelijkheid om gedrag te ontwikkelen in overeenstemming met de loopbaanmogelijkheden en de organisatie om de doelstellingen te realiseren.
Werkplein: Loopbaanplein	Het Werkplein biedt informatie, advies en ondersteuning op het gebied van loopbaanontwikkeling en mogelijkheden. Het Werkplein kent twee onderdelen: Het <u>loopbaanplein</u> faciliteert om te ontdekken en ontwikkelen wat de kracht van de medewerker is en het zoeken naar de juiste omgeving om die kracht in te zetten. Regelingen die hieruit voortvloeien zijn: <u>loopbaangeleiding</u> , <u>coaching</u> en <u>assessmentbegeleiding</u> door een <u>extern bureau</u> .	Het bevordert de functieontwikkeling en motivatie van medewerkers. Medewerkers worden gemotiveerd om in beweging te komen en zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de DI. Daarnaast biedt het ondersteuning voor de medewerkers bij het ontdekken van de kracht en het vinden van de juiste omgeving om deze in te zetten.
Marktplaats	Het <u>Marktplaats</u> verbindt vraag en aanbod op de interne arbeidsmarkt. Het creëert de mogelijkheid tot beweging door in- en externe vacatures en tijdelijke werkzaamheden.	
Leren en Ontwikkelen	Het concernprogramma L&O organiseert	Het bevordert de motivatie en

(L&O)	ontwikkelactiviteiten die medewerkers in staat stellen de gewenste en/of noodzakelijke groei binnen of buiten de functie te maken. Samen met een leidinggevende worden de leer- en ontwikkelmogelijkheden individueel onderzocht. Activiteiten zijn: <u>training</u> , <u>opleiding</u> , <u>andere taken</u> en <u>werken aan projecten</u> .	functieontwikkeling. Het ondersteunt medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen bij de eigen ontwikkeling in relatie tot de functie/loopbaan.
MD-programma: Voor wie wil gaan managen.	Faciliteert medewerkers in de verkenning en ontwikkeling van de specifieke functies: lijnmanager of projectleider. Dit wordt ontwikkeld op basis van individuele maatwerkprogramma's.	Bevordert de functieontwikkeling en motivatie. Het biedt ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers die gemotiveerd zijn om te ontwikkelen op het vlak van lijnmanagement of projectleiderschap
Arbobeleid	Het bevordert het welzijn, gezondheid en de veiligheid van medewerkers. Door het creëren en handhaven van een gezonde werkomgeving en werksituatie. Het beschermt de medewerkers tegen risico's die tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden kunnen voorkomen en het vergroot de weerbaarheid en bevoegdheid. faciliteiten die vallen onder het arbeidsomstandighedenbeleid: - <u>Bedrijfsarts</u> - <u>Beeldschermbril</u> - <u>Lactatieruimte</u> - <u>Werkplekonderzoek</u>	Door middel van een arbobeleid wordt voornamelijk de kernwaarden gezondheid bevordert. Het fysiek en mentaal welzijn van medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor 'duurzaam werken' en in elke levensfase van belang. In een veilig klimaat kan worden gepresteerd en geleerd.
Anders werken	<i>Anders werken</i> wordt omschreven als het plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren van werkzaamheden op een onafhankelijke wijze van werken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van moderne mobiele technologie. Het brengt samenhang tussen alle onderdelen die ten grondslag liggen aan het succes van 'Anders werken' waarbij gestreefd wordt naar een win-win situatie voor de maatschappij en omgeving, organisatie en werknemer.	Het bevordert de werk-privé balans. Medewerkers bevinden zich in een werkomgeving waar tijd- en plaats onafhankelijk, programmatisch, projectmatig en flexibel gewerkt wordt. Er kan rekening worden gehouden met de werk-privé balans, omdat het werk kan worden aangepast aan de levensfasen van de medewerker. De medewerkers worden aangestuurd op resultaten. Er is een transparante toegang tot het verkrijgen van informatie.
Vrijstelling beschikbaarheidsdienst (art. 7 Regeling beschikbaarheidsdiensten Prov. Limburg)	Beschikbaarheidsdienst wordt niet opgelegd aan medewerker van 55 jaar of ouder (vrijwillige keuze is mogelijk).	Het bevordert de werk-privé balans en de gezondheid van medewerkers van 55 jaar of ouder. Het maakt een minder belastende arbeidspatroon buiten de reguliere kantooruren mogelijk voor een betere balans tussen belasting en belastbaarheid.
FPU-plus regeling	Medewerkers die geboren zijn voor 1/1/1950 kunnen geheel of gedeeltelijk met deeltijdontslag. Gelet op de omschreven doelgroep een regeling waarvan het gebruik afneemt. De medewerker kan dit jaar voor de laatste keer gebruik maken van de regeling. Na dit jaar vervalt de regeling.	Het bevordert de werk-privé balans en de gezondheid. De medewerkers kunnen eerder van het pensioen genieten. Het biedt mogelijkheid tot afstemming van de draaglast op het draagvermogen.
Ouderschapsverlof	Beide ouders van een kind onder de 8 jaar hebben recht op onbetaald	Het bevordert de werk-privé balans. Het maakt het voor ouders van

(art. 6:1 t/m 6:9 Wet Arbeid en Zorg)	deeltijdverlof van maximaal 936 uur voor een full timer.	jongere kinderen mogelijk om meer aandacht te besteden aan de opvoeding van een kind.
ATM-kader	De werktijd bedraagt 36 uur per week voor iemand die fulltime werkt. Feitelijk wordt er voor 40 uur gewerkt. De extra uren worden gecompenseerd door de ADV-uren. De openingstijden van het gebouw zijn tussen 7:30 en 18:30. Daarbinnen gelden flexibele werktijden (anders werken), dat wil zeggen dat er tussen een medewerker en leidinggevende afspraken worden gemaakt over de concrete invulling van de werktijden. De bedrijfsvoeringcriteria dienen als kader. Leidinggevende en medewerker kunnen in het jaarplangesprek afspraken maken over werktijden en over opnemen en sparen van verlof.	Het bevordert de werk-privé balans. Het biedt mogelijkheid om een betere balans tussen werk en privé te realiseren door flexibeler om te gaan met werktijden, werkweek, verlofdagen en telewerken.
IKAP meer/minder werken (art. 5, 6 en 7 IKAP-regeling)	Binnen de IKAP zijn er mogelijkheden om meer of minder uren te werken en/of het verkopen van algemeen verlof. Per kalenderjaar kunnen maximaal 108 uren minder worden gewerkt en maximaal 108 uren meer worden gewerkt. Het verjaringstermijn wordt gehanteerd.	Het bevordert de werk-privé balans. Het is gericht op de mogelijkheid een balans te realiseren tussen werk- en privésituatie door bijvoorbeeld meer te gaan werken of juist minder.
Tijdelijk meer werken (art. D.1 lid 5 CAP)	De uitbreiding van de arbeidsduur boven de normwerkweek van 36 uur is een strikt individuele afspraak tussen de ambtenaar en zijn leidinggevende. Beiden hebben een vetorecht. De medewerkers hebben de mogelijkheid om gedurende minimaal drie en maximaal 12 aaneengesloten maanden de arbeidsduur tijdelijk te bepalen op 40 uur per week. De periode kan telkens verlengd worden met minimaal drie en maximaal 12 aaneengesloten maanden.	Het bevordert de werk-privé balans en de motivatie van medewerkers. De medewerker kan tijdelijk meer werken als deze dit wenst. Het biedt de mogelijkheid om ambities te honoreren
Meer/minder werken (art. 2 Wet Aanpassing Arbeidsduur)	Mogelijkheid om maximaal 1 keer per 2 jaar arbeidsduur te vermeerderen of verminderen. Een afwijzing alleen mogelijk ingeval van zwaarwegend dienstbelang.	Het bevordert de werk-privé balans. Het biedt de mogelijkheid om de arbeidssituatie een keer per twee jaar structureel af te stemmen op persoonlijke wensen en levensfasen van de medewerker.
Tijdelijk meer/minder werken	Mogelijkheid tot tijdelijke vermeerdering of vermindering van de arbeidsduur.	Gericht op de mogelijkheid een balans te realiseren tussen werk- en privésituatie.
Deeltijdarbeid (art. D.1 lid 4 CAP)	In principe heeft iedere medewerker in elke functie het recht om in deeltijd te gaan werken op grond van de Wet aanpassing arbeidsduur. Een verzoek daartoe kan slechts geweigerd worden op grond van zwaarwegende dienstbelangen. Zoals is aangegeven bij de regeling meer/minder werken biedt het de mogelijkheid om één keer per twee jaar de arbeidsduur te verminderen. Bij bepaalde functies als beleidsfuncties	De regeling is gericht op de mogelijkheid een balans te realiseren tussen werk- en privésituatie. Het werk kan worden aangepast aan de levensfasen waarin de medewerker zich bevindt.

	wordt er een minimum grens aangehouden.	
Buitengewoon verlof (art. D.12 CAP en WAZO)	In bepaalde specifieke gevallen heeft een medewerker recht op buitengewoon verlof met behoud van salaris. Het recht op betaald buitengewoon verlof heeft een medewerker in diverse persoonlijke omstandigheden. Er zijn regelingen voor: <u>calamiteitenverlof</u> , <u>de bevalling van een partner</u> , <u>het overlijden en lijkbezorging van partner en bloed- en aanverwanten</u> , <u>bij een huwelijk en geregistreerd partnerschap</u> , bij het 25- en 40-jarig <u>ambtsjubileum</u> , <u>verlof voor vakbondsactiviteiten</u> en voor het voldoen aan een door wet of overheid, zonder geldelijke vergoeding, <u>opgelegde verplichting</u> waarvan de vervulling niet in de vrije tijd kan plaatsvinden.	Het bevordert de werk-privé balans. De regeling richt zich op de mogelijkheid een betere combinatie te realiseren van arbeid- en zorgtaken.
Langdurend onbetaald verlof (art. D.16 CAP)	Mogelijkheid tot niet doelgebonden tijdelijk onbetaald verlof van minimaal 8 weken voor volledige of gedeeltelijke arbeidsduur. Maximumduur i.o.m. leidinggevende.	Biedt de mogelijkheid om werk en privé beter op elkaar af te stemmen.
Non-activiteit (Art. D.14 CAP)	Mogelijkheid van onbetaald buitengewoon verlof voor lidmaatschap van een publiekrechtelijk college met terugkeergarantie bij werkgever.	Het bevordert de functieontwikkeling en motivatie van medewerkers. Het biedt de mogelijkheid invulling te geven aan een politieke ambitie en de loopbaan verder te ontwikkelen.
Convenant 2011-2014 GS en OR	Leden van de Ondernemingsraad (OR) mogen voor activiteiten voor de Ondernemingsraad in werktijd en met behoud van bezoldiging een aantal uren per jaar besteden; OR-leden en 1 ^e plaatsvervanger; 208 uur/j DB-leden van OR; 416 uur/j Tijdelijke uitbreiding is mogelijk in overleg. Training en opleiding per lid; 6 d/j	Het bevordert de motivatie en werk-privé-balans. Biedt de mogelijkheid invulling te geven aan de ambitie m.b.t. de medezeggenschap.
Werktijdvermindering oudere ambtenaren (art. D.4 CAP)	Medewerker van 55 jaar of ouder kan op aanvraag geheel of gedeeltelijk vrijgesteld worden van continudiensten in de nachturen.	Het bevordert de gezondheid en werk-privé balans van oudere medewerkers. Het biedt de mogelijkheid voor een minder belastend arbeidspatroon (buiten de reguliere kantooruren) ten behoeve van een betere balans tussen belasting en belastbaarheid.
Fiets voor woon-werkverkeer	Medewerkers kunnen in ruil voor een of meer bronnen (IKAP) de aanschafkosten van een fiets vergoed krijgen. Voorwaarde is dat je de fiets voor meer dan de helft van de tijd voor het woon-werkverkeer gebruikt. Een dergelijke belastingvrije vergoeding of verstrekking is eenmaal per drie jaar mogelijk, tot een bedrag van maximaal € 749. De fiets mag ook voor privédoeleinden worden	het bevordert vooral de gezondheid. Het biedt de medewerkers de kans om een gezondere levensstijl te ontwikkelen door met de fiets (gedeeltelijk) naar het werk te komen. De medewerkers krijgen de kans om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de gezondheid.

	gebruikt.	
Sporten	Medewerkers kunnen met korting sporten bij sportcentrums in de regio. Er zijn verschillende regelingen. De <u>bedrijfsfitnessregeling</u> houdt de abonnementskosten in op het brutosalaris, hierdoor krijgt de medewerker een fiscaal voordeel. De regeling <u>fitmetkorting</u> is anders dan bij de bedrijfsfitnessregeling. De werkgever is hier niet bij betrokken.	De gezondheid van de medewerkers wordt bevorderd. Het biedt de medewerkers om een gezondere levensstijl te ontwikkelen door structureel te sporten bij een fitnesscentrum of andere soort sport faciliteiten die worden aangeboden.
Woon-werkverkeer bij gezondheidsproblemen	Als een medewerker door gezondheidsproblemen niet zelfstandig naar het werk kan komen, bijvoorbeeld vanwege een gebroken been, kan de medewerker een beroep doen op de taxiregeling. Het cluster Facilitaire Dienstverlening heeft met een aantal taxibedrijven afspraken gemaakt over het tijdelijk vervoer van provinciale medewerkers.	Het bevordert de motivatie en de werk\privé balans. De medewerker kan ondanks de gezondheidsproblemen zelfstandig naar het werk komen door een taxi regeling. De medewerker wordt gemotiveerd om te komen werken en hoeft geen rekening ermee te houden dat gezinsleden of familieleden het vervoer moeten regelen.
Vertrouwenspersoon	Mocht een medewerker om welke reden dan ook niet terecht kunnen bij de leidinggevende, dan kan deze terecht bij een inhoudelijk gespecialiseerde adviseur van Personeel en Organisatie of een externe persoon. De interne of externe vertrouwenspersoon ondersteunt en adviseert bij ongewenste omgangsvormen zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie en geweld en pesten. Bij de vertrouwenspersoon personeel kun je ook terecht met vragen over samenwerkingsproblemen/conflicten.	Het bevordert de gezondheid, motivatie en werk-privé balans. Het biedt de medewerker de kans om bij problemen, conflicten of andere situaties te praten met een persoon die luistert en adviseert en waarbij de gesprekken vertrouwelijk blijven. Medewerkers kunnen allerlei soorten problemen hebben. Door erover te praten en eventueel oplossingen te zoeken kan de gezondheid, motivatie of werk\privé balans worden bevorderd. Dit ligt aan het soort probleem of situatie.
Detachering	Een medewerker van de Provincie Limburg kan op basis van detachering tijdelijk werkzaam zijn binnen een andere organisatie. Omgekeerd is het ook mogelijk om iemand van een andere organisatie voor een bepaalde periode te detacheren binnen de Provincie Limburg. Vooraf gemaakte afspraken over duur en arbeidsvoorwaarden worden altijd vastgelegd in een detacheringsovereenkomst, die door alle betrokkenen wordt ondertekend.	Het bevordert de motivatie en functieontwikkeling. Het biedt de medewerker de kans om ambities waar te maken om in een andere organisatie tijdelijke werkzaamheden uit te voeren. De medewerker krijgt hierdoor de mogelijkheid om te ontwikkelen.

NB daar waar wordt gesproken over instrumenten betreft het ook maatregelen, thema's, regelingen e.d.

Bijlage XVIII: het gehele hoofdstuk van de conclusies en aanbevelingen

Deze deelvragen beschrijven de conclusies die kunnen worden getrokken uit het onderzoek en de aanbevelingen die kunnen worden gemaakt om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen bij de Provincie Limburg. Er wordt per conclusie een aanbeveling gegeven. Deelvraag drie luidde: 'welke conclusies kunnen getrokken worden uit het onderzoek van de DIX pilot?'. Deelvraag vier luidde: 'hoe kan duurzame inzetbaarheid worden bevorderd en welke instrumenten en regelingen kunnen nog toegevoegd worden aan het aanbod?'. De conclusies worden getrokken uit het kwantitatieve onderzoek met de DIX vragenlijst en uit het kwalitatieve onderzoek door middel van interviews. De aanbevelingen worden opgesteld aan de hand van de getrokken conclusies, de interviews en literatuurstudie.

▪ Beleid

Concluderend kan gesteld worden dat de Provincie Limburg wel instrumenten heeft die duurzame inzetbaarheid bevorderen, maar dat er geen beleid wordt gevoerd om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Zowel vanuit leidinggevende als medewerkers is er behoefte aan beleidskaders waardoor er afspraken op organisatie breed niveau kunnen worden gemaakt. Een knelpunt is dat elk cluster een eigen beleid heeft op bepaalde instrumenten bijvoorbeeld als het gaat om het Anders Werken. Bij de een kan er flexibel worden gewerkt en bij de ander mag er helemaal niet plaats- en tijdsafhankelijk worden gewerkt.

Advies: om een goed duurzaam inzetbaarheid beleid te voeren bij de Provincie Limburg is het van belang dat er een visie wordt ontwikkeld dat medewerkers de belangrijkste succesfactor zijn van de organisatie en dat er moet worden gestreefd naar duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers in elke levensfasen. Dit kan worden gerealiseerd door één duidelijk beleid te hanteren dat geldt voor de hele organisatie, maar waarin maatwerk wordt geleverd zodat medewerkers het werk kunnen aanpassen naar de eigen behoefte en wensen van de levensfasen. Er wordt geadviseerd om de beleidskaders vast te stellen in samenwerking met de directie, leidinggevend en de medewerkers van het cluster Personeel en Organisatie. Er wordt aanbevolen om beleidskaders af te spreken over algemene afspraken over duurzame inzetbaarheid en afspraken over hoe er maatwerk geleverd kan worden. Bij de algemene afspraken moet worden gedacht aan een vaste structuur om duurzame inzetbaarheid jaarlijks terug te laten komen in de jaargesprekkencyclus bij iedere medewerker (J.M. Stoffelsen, 2007, p. 38).

▪ Managers en medewerkers informeren over duurzame inzetbaarheid

Managers en medewerkers hebben geen of nauwelijks kennis over duurzame inzetbaarheid. De leidinggevende is uiteindelijk de persoon die individuele afspraken zal maken met de medewerker om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Het is van belang om medewerkers kennis te geven over duurzame inzetbaarheid. De leidinggevende en nog belangrijker de medewerker zal zich eerst bewust moeten worden van het onderwerp voordat deze verantwoordelijkheid neemt om de eigen duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

Advies: er wordt geadviseerd om eerst de managers kennis te geven over het onderwerp en vervolgens de medewerkers. Voor de organisatie aandacht wil besteden aan het onderwerp duurzame inzetbaarheid is het van belang dat eerst leidinggevende informatie krijgen over het onderwerp. Het richt zich op medewerkers van alle levensfasen, maar de positie van ouderen vraagt toch extra aandacht. Als de leidinggevende meer inzicht heeft in wat er gebeurt als mensen ouder worden, kunnen deze de oudere medewerker beter begeleiden in het proces. Het is nodig om te beschikken over voldoende communicatievaardigheden. Om te kunnen optreden bij knelpunten en om deze te voorkomen wordt er aanbevolen om

leidinggevende te laten beschikken over basale kennis met betrekking tot de relatie belasting/belastbaarheid en de mogelijkheden om dit deze relatie beter in balans te brengen (J.M. Stoffelsen, 2007, pp. 39, 40). De managers kunnen de kennis het beste vergaren door een Management en Development dag te organiseren over het thema duurzame inzetbaarheid. Op deze dag kunnen de managers niet alleen kennis vergaren over het onderwerp, maar kunnen er ook dialogen worden gestart tussen leidinggevendenden om een eerste aanzet te geven aan de beleidskaders.

Er wordt geadviseerd om vervolgens de medewerkers in te lichten door middel van een presentatie per cluster. Dit kan worden gedaan door de clustermanager of een medewerker van het cluster Personeel en Organisatie. Het advies luidt om de clustermanager de presentatie te laten doen. De clustermanager kent de medewerkers en heeft een betere vertrouwensband met de medewerkers dan een medewerker van het cluster Personeel en Organisatie. De presentatie kan worden ingezet om duidelijk te maken dat het een onderwerp is waar open over kan worden gepraat binnen de organisatie. Door aan het eind van de presentatie de medewerkers te betrekken in een dialoog en door te vragen naar de persoonlijke wensen en behoeften zal er een open gesprek ontstaan. De medewerkers zullen het gesprek eerder aangaan met de leidinggevendenden dan met een onbekendere medewerker van het cluster Personeel en Organisatie.

- De DIX

Concluderend kan gesteld worden dat de DIX een hulpinstrument is en dat het de duurzame inzetbaarheid bevordert bij de medewerkers van de Provincie Limburg. De DIX is een goed instrument om als hulp instrument aan te bieden, maar de medewerkers vinden dat het instrument niet verplicht moet worden gesteld voor alle medewerkers van de Provincie Limburg. Dat past niet bij een transparante organisatie en werkt averechts voor de medewerkers. Geconcludeerd wordt dat de toegevoegde waarde van de DIX is dat het een focus geeft aan de medewerkers over op welk gebied de duurzame inzetbaarheid kan worden bevordert door de vragenlijst in te vullen. Vervolgens leidt het tot een concrete actie en het zorgt ervoor dat de medewerker getriggert wordt om zich voor te bereiden op het planningsgesprek door bijvoorbeeld de DIX vragenlijst in te vullen.

Advies: er wordt geadviseerd om de DIX ter beschikking te stellen aan de medewerkers. Dit wil zeggen dat de medewerkers er gebruik van kunnen maken, maar dit niet verplicht hoeft. Het instrument heeft een toegevoegde waarde voor de organisatie, omdat er door de DIX vragenlijst knelpunten/aandachtspunten worden onderzocht en er vanuit de menu kaart concrete acties kunnen worden gekozen om de duurzame inzetbaarheid op deze aandachtspunten te bevorderen. Er zijn zo veel keuzen mogelijkheden, dat er voor iedere medewerker een geschikte actie is. Uit het kwantitatieve onderzoek is gekomen dat de 25 procent het instrument behulpzaam vond om acties concreet te maken en voor te bereiden op het gesprek. Een groot gedeelte had de vraag niet ingevuld. In de interviews is er nader onderzoek naar gedaan. Het is een grote organisatie waarbinnen vier soorten generaties werkzaam zijn, die zich in verschillende levensfasen bevinden. De DIX helpt om de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers te bevorderen en door dit te borgen in de jaargesprekkencyclus worden dialogen gehouden en i-deals (individuele afspraken) gemaakt tussen de leidinggevende en de medewerker. In de afspraken kunnen acties worden afgesproken. Door dit vast te leggen en monitoren worden acties concreet gemaakt en daadwerkelijk uitgevoerd.

Het instrument kan beter niet verplicht worden gesteld, omdat niet iedere medewerker behoefte zal hebben aan het instrument de DIX. Om ervoor te zorgen dat duurzame inzetbaarheid beleid wordt geborgd binnen de organisatie wordt er geadviseerd om de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid structureel te bespreken in het planningsgesprek van de gesprekkencyclus. Tijdens de presentatie naar de medewerkers is het een goed

moment om de medewerkers te informeren over de borging van duurzame inzetbaarheid in de jaargesprekkencyclus.

- Jaargesprekkencyclus

Geconcludeerd kan worden dat het overgrote deel van de deelnemers het ermee eens zijn dat duurzame inzetbaarheid (de kernwaarden) een onderdeel hoort te zijn van de jaargesprekkencyclus. Daarbij komt dat de planningsgesprekken niet altijd naar behoren worden uitgevoerd en dat dus niet iedere medewerker van de Provincie Limburg de jaargesprekkencyclus volgt.

Advies: er wordt geadviseerd om de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid op te nemen in het format voor het planningsgesprek. Het opzetten van een duurzaam inzetbaarheid beleid vraagt specifiek aandacht van medewerkers uit verschillende levensfasen. Om ervoor te zorgen dat het beleid niet verzand wordt er aanbevolen om het beleid te integreren in het reguliere personeelsbeleid. Zoals reeds is geadviseerd wordt het duurzame inzetbaarheid beleid geborgd binnen de organisatie door structureel het dialoog te laten plaatsvinden over de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid. Het is van belang voor elke medewerker om een jaargesprekkencyclus te hebben. Medewerkers zijn de belangrijkste succesfactor van de organisatie. In de jaargesprekkencyclus kunnen de behoeftes van de medewerker en de organisatie op elkaar worden afgestemd. Er wordt geadviseerd om juist te borgen en monitoren dat er met iedere medewerker minstens een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een evaluatie-/beoordelingsgesprek per jaar gevoerd wordt. Duurzame inzetbaarheid hoeft geen onderdeel te zijn van het functionerings- en beoordelingsgesprek, want een medewerker hoeft niet te worden beoordeeld op de gezondheid en werk-privé balans. Er wordt geadviseerd om tijdens deze gesprekken terug te blikken naar de gemaakte afspraken over het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid (J.M. Stoffelsen, 2007, pp. 40, 41).

- Het dialoog

Concluderend kan gesteld worden dat alle medewerkers het dialoog een prettig gesprek vonden en dat kwam voornamelijk doordat de medewerkers zelf de regie hadden in wat deze wel en niet wilde bespreken met de leidinggevenden. De leidinggevenden hebben immers geen inzicht in de scores van de DIX. De kernwaarden functieontwikkeling en motivatie worden vaker besproken in de gesprekkencyclus, maar de gezondheid en werk-privé balans minder. Uit het onderzoek is geconcludeerd dat het gesprek bij 33 procent heeft geleid tot een vervolgactie en 59 procent geen vervolg afspraak heeft gemaakt. Hier zou meer winst kunnen worden behaald.

Advies: tijdens de planningsgesprekken wordt er geadviseerd de kernwaarden een voor een te bespreken door middel van een aangepast format. Het is vervolgens aan de medewerker welke informatie deze wil geven aan de leidinggevende. Er wordt geadviseerd om als leidinggevende het advies te geven aan de medewerker om alvorens het planningsgesprek plaatsvindt de DIX vragenlijst in te vullen en een doel(en) op te stellen of eventueel de menu kaart bekijken om acties die passen bij de wensen van de medewerker concreet te bespreken.

Om ervoor te zorgen dat de gesprekken tot concrete acties leiden is het van belang dat er heldere i-deals (individuele afspraken) worden gemaakt tussen de leidinggevende en medewerker. Dit is ook een reden om duurzame inzetbaarheid een onderdeel te maken van het planningsgesprek.

De menu kaart is een hulpmiddel om een keus te maken tussen de instrumenten en regelingen. Er wordt aanbevolen om de menu kaart up-te-daten door de acties aan te vullen

met de mogelijkheden van het opgestelde overzicht van alle regelingen, instrumenten en faciliteiten in bijlage XVII.

- Het vertrouwen

Uit het onderzoek is gekomen dat 59 procent van de deelnemers zich veilig genoeg voelt om de persoonlijke wensen en ervaring om de duurzame inzetbaarheid te bespreken met de leidinggevende. 33 procent geeft aan geen mening te hebben. Concluderend kan gesteld worden dat ruim de helft het essentiële vertrouwen in de leidinggevende heeft, dat nodig is om een open dialoog te hebben over de eigen duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Tijdens de interviews is gebleken dat een oorzaak hiervan zou kunnen zijn de reorganisatie waardoor het grootste deel van de medewerkers heeft moeten solliciteren en sinds 1 juli in de nieuwe functie werkt.

Advies: er wordt geadviseerd om de medewerkers de keus te geven om het dialoog over duurzame inzetbaarheid met de leidinggevende of een HR-adviseur van het cluster Personeel en Organisatie te laten plaatsvinden. Het merendeel van de medewerkers heeft wel een vertrouwensband met de leidinggevende en zal het gesprek met de leidinggevende willen voeren. Voor het deel dat geen vertrouwen heeft in de leidinggevende is een HR-adviseur een onbevooroordeelde partij en kan eventueel meer vertrouwen bieden voor de medewerker. Zoals eerder is aangegeven is het aan de medewerker welke informatie deze wil delen met de leidinggevende.

- Instrumenten en regelingen

Concluderend kan gesteld worden dat de instrumenten en regelingen van de Provincie Limburg voldoende en kwalitatief aan de maat zijn. Er is nauwelijks behoefte aan nieuwe faciliteiten. Er is meerdere keren aangegeven, ook tijdens de start- en evaluatiebijeenkomst dat er meer behoefte is aan beleidskaders dan aan nieuwe instrumenten en regelingen. De medewerkers weten redelijk goed de instrumenten en regelingen te vinden. Maar hier zou nog wel winst kunnen worden gehaald. Op de HRM-wegwijzer staan niet alleen instrumenten en regelingen weergegeven, maar ook formats en overige zaken. Er is behoefte aan een overzicht zoals de menu kaart waarop de instrumenten en regelingen verdeeld zijn op de kernwaarden met eventueel een korte beschrijving erbij.

Uit het onderzoek is gekomen dat een groot deel van de medewerker als ambitie heeft om te groeien in de loopbaan. De medewerkers zijn gericht op het verbeteren van de functieontwikkeling en de gezondheid. Er is maar een klein deel dat de huidige functie wil behouden. Dit kleine percentage van 15 procent is ontstaan, omdat de medewerkers zich graag willen ontwikkelen naar een betere functie.

Concluderend is er nog enige behoefte aan de volgende instrumenten, regelingen en faciliteiten.

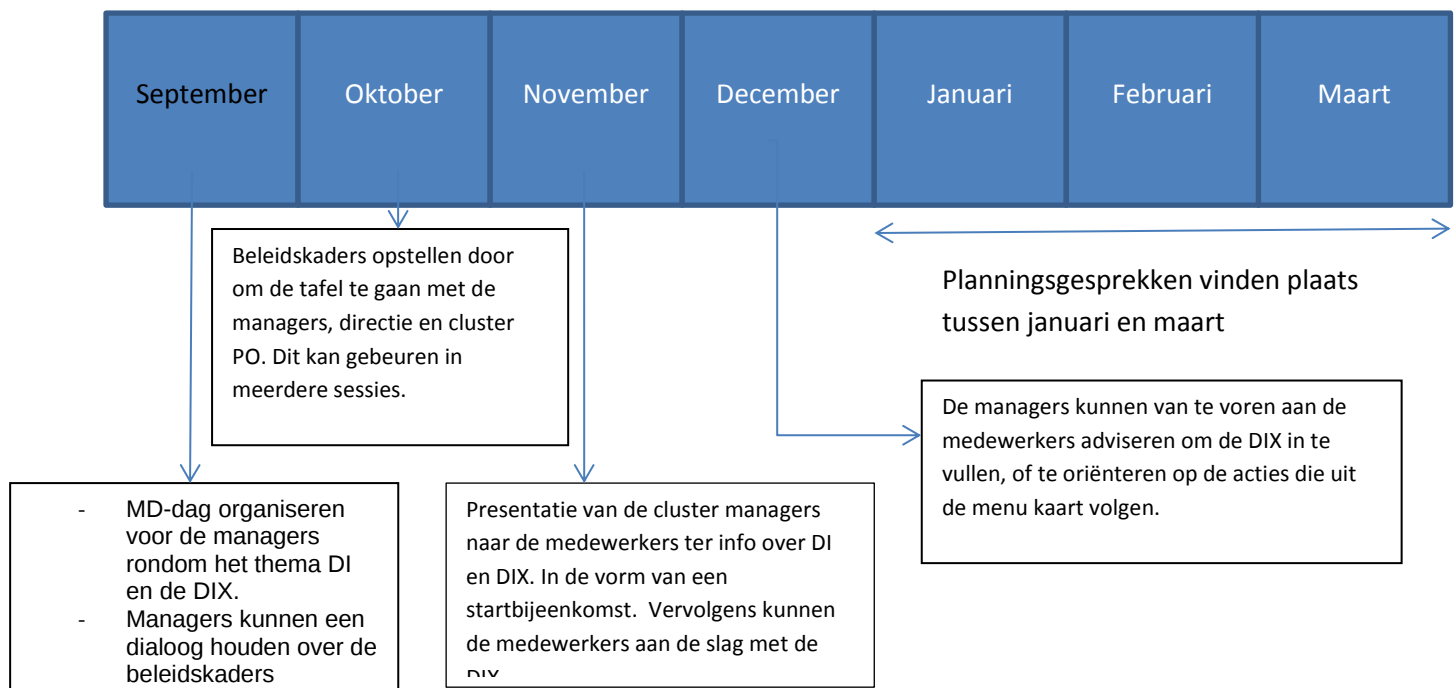
- Interne sportfaciliteit. Uit het onderzoek is geconcludeerd dat de BMI van meer dan de helft van de deelnemers ongunstig is en een aantal deelnemers er last van heeft tijdens het werk.
- Ontwikkeling op alle fronten. De medewerkers willen zich ontwikkelen naar een hoger niveau, ontwikkelen om de huidige competenties up-to-date te houden, persoonlijke ontwikkeling en meer uitdaging in het werk.
- Persoonlijke coach om een specifiek doel te bereiken zoals sporten. Een coach die monitort. Dit zou eventueel kunnen worden ingebouwd bij bestaande faciliteiten zoals de bedrijfsarts of arbodienst.
- Kennis uitwisseling. Niet alleen tussen collega's, maar ook tussen oudere medewerkers (senioren) en jongere medewerkers (starters en junioren).
- Een interne opvang voor kinderen. Eventueel voor tijdens de vakantieperiode.
- Fruitschalen op de clusters

- Beleidskaders over het Anders Werken (een onderdeel hiervan is telewerken).
- Overzicht van de instrumenten en regelingen zoals de menu kaart.

Advies: de instrumenten en regelingen zijn voldoende aan de maat en er is weinig behoefte aan nieuwe instrumenten en regelingen. Echter wordt er geadviseerd voor het cluster Personeel en Organisatie een dialoog te houden over de volgende faciliteiten:

- Er is vraag naar meer ontwikkeling mogelijkheden. De meeste medewerkers in de organisatie hebben een hoge functie en zitten aan het maximum van de salarisschaal. Er zijn reeds faciliteiten die hieraan bijdragen: Leren & Ontwikkelen, POP, marktplaats om interne (tijdelijke) vacatures en tijdelijke werkzaamheden aan te bieden en detachering. Er zijn natuurlijk niet een oneindig aantal mogelijkheden voor een medewerker om door te groeien naar een hogere functie. Er zal een behoefte (vacature) moeten zijn aan de functie. Door middel van de DIX kan de medewerker onderzoeken welke ontwikkelbehoefte er is en een concrete actie kiezen om de ambitie waar te kunnen maken. De komende jaren zullen er meerdere functies vrijkomen door pensionering en zal er mobiliteit ontstaan.
- Er is behoefte om kennis uit te wisselen tussen medewerkers. Er wordt geadviseerd om kennissessies te houden over een onderwerp. Medewerkers die informatie willen vergaren of juist een dialoog willen starten over een kennis onderwerp kunnen bijvoorbeeld om de tafel plaatsnemen en een kennissessie organiseren.
- Om de kennis van de oudere medewerkers niet verloren te laten gaan wordt er geadviseerd om een kennisuitwisselingspool op te zetten waarbij de kennis en vaardigheden van oudere medewerkers wordt overgedragen naar jongere medewerkers. In de pool worden ouderen medewerkers en jongere medewerker tijdelijk aan elkaar gekoppeld. Natuurlijk kunnen er medewerkers breed over de clusters heen aan elkaar worden gekoppeld ook in het kader van TVL. Dit is ook in het belang van de demografische ontwikkeling vergrijzing en ontgroening doordat een groot aantal medewerkers van de Provincie Limburg met pensionering zal gaan.
- Zoals reeds geadviseerd is kan de Provincie Limburg het beste beginnen met kennis overbrengen over duurzame inzetbaarheid naar de managers en beleid maken door kaders op te stellen om duurzame inzetbaarheid beleid te vormen. Van belang is om kaders te maken omtrent het Anders Werken (telewerken).
- Een compleet overzicht ontwikkelen zoals de menu kaart. Er wordt geadviseerd om de menu kaart compleet te maken met alle instrumenten, regelingen en faciliteiten. Hierbij wel het overzicht te behouden door bijvoorbeeld de splitsing te maken op basis van de kernwaarden van duurzame inzetbaarheid.

Om een concreet overzicht te geven van de adviezen is er een tijdsbalk opgesteld. De tijdsbalk bestaat uit zeven maanden en begint direct na de zomervakantie van 2014.



Literatuurlijst van de bijlagen

De literatuurlijst is opgedeeld in boeken, websites en overige.

Boeken

- C.M. van der Heijde, B. v. (2006). *A competency-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. Human Research Management.
- Horn, T. (2005). *Over competentiemanagement en employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- J.M. Stoffelsen, P. D. (2007). *Handboek levensfasebeweist personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/houten: Noordhoff Uitgevers.
- M. Thunnissen, J. T. (2000). *Beleid zonder Management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Pol, E. (2011). *Strategisch HRM erkennen, begrijpen en doen*. Assen: Van Gorcum.
- Verhoeven, N. (2008). *Wat is onderzoek*. Hoofddorp: Boom Onderwijs.

Websites

- ABP. (z.d.). *FPU*. Opgeroepen op maart 23, 2014, van ABP: <http://www.abp.nl/over-pensioen/soorten-pensioen/fpu/>
- CBS. (2006, februari 6). *Vrouwen in opmars op de arbeidsmarkt*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2006/2006-1879-wm.htm>
- CBS. (2012, december 13). *kerncijfers allochtonen 2010-2060*. Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS Statline: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80759NED&D1=a&D2=0-1,5,10,15,20,25,30,35,40,45,I&HD=110419-1320&HDR=G1&STB=T>
- CBS. (2013). *Arbeid en sociale zekerheid*. Opgeroepen op maart 19, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/extra/tension-meter.htm>
- CBS. (2014, februari 20). *Arbeid en sociale zekerheid*. Opgeroepen op maart 19, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-012-pb.htm>
- CBS. (2014, februari 14). *Economische groei*. Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/dne/economische-groei/archief/2014/2013-14-02-01-ne-e1.htm>

- CBS. (2014, maart 18). *Prognose bevolking kerncijfers 2012-2060*. Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS Statline:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81593NED&D1=a&D2=0&D3=0-1,3,8,13,18,23,28,33,38,43,l&HD=130605-0940&HDR=G1,G2&STB=T>
- CBS. (2014, maart 20). *Werkloosheid provincies*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van CBS statline:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71761NED&D1=3,7&D2=0,5-16&D3=40,45,50,55,60,69,74,l&HD=140304-1010&HDR=T,G2&STB=G1>
- CBS bevolkingsteller. (2014, maart 18). Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS:
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/bevolkingsteller.htm>
- CBS Leeftijdopbouw piramide. (2014). Opgeroepen op maart 18, 2014, van CBS:
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm>
- Deskresearch. (sd). Opgeroepen op mei 28, 2014, van Alles over Marktonderzoek:
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch>
- Documenten t.b.v. Plan van Aanpak en Scriptie. (2013-2014). Opgeroepen op februari 24, 2014, van Blackboard Zuyd Hogeschool:
http://blackboard.zuyd.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_tab_group_id=_2_1&url=%2Fwebapps%2Fblackboard%2Fexecute%2Flauncher%3Ftype%3DCourse%26id%3D_7473_1%26url%3D
- Duurzaam inzetbaarheid centrum. (z.d.). Opgeroepen op april 22, 2014, van Duurzaam inzetbaarheid centrum: <http://www.duurzaaminzetbaarheidcentrum.nl/>
- Ecabo. (2014). *Trends ontwikkelingen*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van Ecabo:
<http://www.ecabo.nl/orde-en-veiligheid/trends-ontwikkelingen/>
- Euregio-Raad. (sd). Opgeroepen op juni 5, 2014, van www.euregio.eu:
<http://www.euregio.eu/nl/over-euregio/organisatie/euregio-raad>
- Externe omgeving destep factoren. (z.d.). Opgeroepen op maart 20, 2014, van Coutinho:
http://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/externe_omgeving_destep_factoren.pdf
- Giesen, C. v. (2013, maart 1). *Wat is het rendement van duurzaam meedoen*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van Alles over HR:
<http://www.allesoverhr.nl/Themas/Duurzame%20inzetbaarheid%20-%20wat%20is%20het%20rendement%20van%20duurzaam%20meedoen%20deel%202.aspx>
- Inzetbaarheidtoolbox. (z.d.). Opgeroepen op februari 25, 2014, van Toolboxduurzameinzetbaarheid:
http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/inzetbaarheidstoolbox/show-instrument.html?instrument_id=46
- IPO. (z.d.). Opgeroepen op februari 19, 2014, van De zeven kerntaken van de provincies:
<http://www.ipo.nl/over-de-provincies/de-zeven-kerntaken-van-de-provincies>
- Ixly. (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op april 8, 2014, van Ixly:
<http://www.ixly.nl/duurzame-inzetbaarheid>

- KPN. (2013, juni 18). *4G*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van KPN: <http://forum.kpn.com/t5/4G-in-de-praktijk/Nooit-meer-WiFi-zoeken-met-4G/bap/106110>
- Luttikhuis, E. (2011, februari 11). *Is jouw online onderzoek representatief?* Opgeroepen op Mei 26, 2014, van Net Q: <http://www.netq-enquete.nl/nl/blog/representatief-onderzoek>
- Management inspelen op de vijf i's*. (z.d.). Opgeroepen op maart 21, 2014, van Dealerinfo: <http://www.dealerinfo.nl/2003/306/manage.htm>
- ManagementSite. (z.d.). *Social Media* . Opgeroepen op maart 19, 2014, van ManagementSite: <http://www.managementsite.nl/kennisbank/social-media#Sec3>
- Muilwijk, E. (sd). *Destep Analyse*. Opgeroepen op mei 20, 2014, van Intermarketing alles over marketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- Nederland, M. (2013, november 13). *Het nieuwe werken*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/het-nieuwe-werken>
- Ondernemen, M. (2013). *People planet profit*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van MVO ondernemen: <http://www.mvo-ondernemen.nl/people-planet-profit>
- Overheid. (2014). *E-overheid*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van E-overheid: <http://www.e-overheid.nl/>
- Overheid. (2014, mei 12). *Wet aanpassing arbeidsduur* . Opgeroepen op mei 12, 2014, van Wetten Overheid: http://wetten.overheid.nl/BWBR0011173/geldigheidsdatum_19-05-2014#PAR664865
- Prodemos*. (z.d.). Opgeroepen op februari 19, 2014, van Wat doet de provincie: <http://www.prodemos.nl/Kenniscentrum/Informatie-over-politiek/De-provincie/Wat-doet-de-provincie>
- Provincie Limburg. (2010, december 9). *Competentiemanagement*. Opgeroepen op mei 10, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Competentiemanagement.aspx>
- Provincie Limburg. (2010, juni 1). *intranet*. Opgeroepen op Februari 20, 2014, van Besluit van Gedupeerde Staten: <http://intranet/>
- Provincie Limburg. (2011, mei 30). *Arbobeleid*. Opgeroepen op mei 15, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Arbobeleid.aspx>
- Provincie Limburg. (2011, januari 10). *Buitengewoon verlof*. Opgeroepen op mei 15, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Buitengewoon%20verlof.aspx>
- Provincie Limburg. (2011, januari 25). *Deeltijdarbeid*. Opgeroepen op mei 12, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Deeltijdarbeid.aspx>
- Provincie Limburg. (2011, juli 6). *fiets voor woon-werkverkeer* . Opgeroepen op mei 15, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Fiets%20voor%20woon-werkverkeer.aspx>

Provincie Limburg. (2011, november 25). *Intranet*. Opgeroepen op februari 24, 2014, van Toekomstvast Limburg concrete doelen:
http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Cultuur_en_werkwijze/Concrete_doelen

Provincie Limburg. (2013, november 22). *Cultuur en werkwijze*. Opgeroepen op maart 27, 2014, van Intranet: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Cultuur_en_werkwijze

Provincie Limburg. (2013, November 25). *Intranet*. Opgeroepen op Februari 19, 2014, van Organisatie: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Organisatie

Provincie Limburg. (2013, oktober 30). *Intranet Wiki*. Opgeroepen op februari 23, 2014, van Intranet Wiki: <http://wiki/Wikipagina%27s/Concernstaf.aspx>

Provincie Limburg. (2013, december 11). *Leren en Ontwikkelen*. Opgeroepen op mei 10, 2014, van HRM wegwijzer:
<http://hrm/Wikipagina%27s/Leren%20en%20ontwikkelen.aspx>

Provincie Limburg. (2013, september 2). *Loopbaanplein*. Opgehaald van Toekomstvast Limburg: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Werkplein/Loopbaanplein

Provincie Limburg. (2013, mei 7). *Marktpluin*. Opgeroepen op mei 10, 2013, van Toekomstvast Limburg: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Werkplein/Marktpluin

Provincie Limburg. (2013, oktober 30). *POP-gesprek*. Opgeroepen op mei 6, 2014, van HRM-wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/POP-gesprek.aspx>

Provincie Limburg. (2013, September 17). *Vertrouwenspersoon*. Opgeroepen op mei 15, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Vertrouwenspersonen.aspx>

Provincie Limburg. (2013, september 2). *Werkplein*. Opgeroepen op mei 10, 2014, van Toekomstvast Limburg: http://vspl0111/toekomstvast_limburg/Werkplein

Provincie Limburg. (2014, januari 24). *Jaargesprekken*. Opgeroepen op mei 10, 2014, van HRM-wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Jaargesprekken.aspx>

Provincie Limburg. (2014, januari 16). *Intranet*. Opgeroepen op februari 20, 2014, van Griffie: <http://intranet/>

Provincie Limburg. (2014, maart 20). *Sporten*. Opgeroepen op mei 12, 2014, van HRM wegwijzer: <http://hrm/Wikipagina%27s/Sporten.aspx>

Rijksoverheid. (2012, oktober 16). *Wijzigingen in de AOW*. Opgeroepen op maart 23, 2014, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/wijzigingen-in-de-aow>

Rijksoverheid. (z.d.). *Bevolkingskrimp* . Opgeroepen op maart 19, 2014, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingskrimp/oorzaken-en-gevolgen-bevolkingskrimp>

Rijksoverheid. (z.d.). *decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten* . Opgeroepen op maart 20, 2014, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

- Rimote. (z.d.). *Cloud*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van Rimote:
<http://rimote.nl/support/kennisbank/cloud-hosting/wat-is-cloud-hosting/cloud-dienst-een-cloud-vanuit-de-internetgebruiker>
- Sterkste groei Nederlandse economie in drie jaar tijd*. (2014, februari 14). Opgeroepen op maart 18, 2014, van NCR: <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/02/14/nederlandse-economie-groeit-met-07-procent-herstel-zet-door/>
- Strategie, H. (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op maart 22, 2014, van HR strategie: <http://www.hrstrategie.nl/how-to-item/duurzame-inzetbaarheid.11514.html>
- Tweedekamer. (z.d.). *Digitale overheid 2017*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van Tweedekamer:
http://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/dossiers/digitale_overheid_2017.jsp
- Van Dale. (2014). Opgeroepen op april 16, 2014, van Van Dale:
<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=duurzaam&lang=nn>
- Volksgezondheid, N. K. (2013, december 12). *Vergrijzing*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van Nationaal Kompas :
<http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>
- Werk & Economie*. (sd). Opgeroepen op 5 juni, 2014, van Euregio:
<http://www.euregio.eu/nl/werk-economie>
- WerkVanNu. (z.d.). *Nationaal Inzetbaarheidsplan*. Opgeroepen op februari 25, 2014, van WerkVanNu: <http://werkvanu.nl/over-ons/nationaal-inzetbaarheidsplan>
- Willenswaard, E. v. (2013, december 17). *Trends 2014*. Opgeroepen op maart 21, 2014, van Emerce: <http://www.emerce.nl/interviews/serie-experts-over-2014-de-trends-in-digital-media-en-social>

Rapporten, artikelen en overige

- AWVN. (2012). *Hoe houden organisaties zich bezig met duurzame inzetbaarheid*. AWVN.
- Bergenhuis, G. (2014, maart 13). Gesprek met HR-business partner. Provincie Limburg.
- Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties*. Amsterdam: Universiteit Tilburg.
- Cohen, J. K. (2002). *Het hart van de verandering*. Academic Service.
- Depondt, N. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van Junior tot Senior*. Sittard: Hogeschool Zuyd faculteit PBM.
- Directie. (16 januari 2012). *Sturingsfilosofie*. Maastricht: Provincie Limburg.
- dr. A. de Lange, p. d. (2013). *Een leven lang inzetbaar?* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- FNV bondgenoten. (2005, september). *Nota leeftijd en werk*. Amsterdam: Stichting FNV Pers.

- Gründemann, R. (2010). *Nederlandse praktijkrichtlijn 6070: Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers*. Delft: NEN Uitgeverij .
- Hogeschool, Z. (2013). *Stagenota AS voor studenten PBM AS 2013-2014 periode 1 en 2*. Sittard: Zuyd Hogeschool.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer work life! ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- IPO. (2010). *Provincies: een eigentijds profiel*. IPO.
- IPO. (2012). *Personeelsmonitor provincies*. Den Haag: A&O-fonds Provincies.
- J. van der Klink, A. B. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. ZonMw.
- Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- (2010). *Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 'Duurzame inzetbaarheid van medewerkers'*. NEN.
- NEN. (2012). *Maak medewerkers duurzaam inzetbaar*. NEN.
- P. Brown, A. H. (2003). *Employability in a knowledge-driven economy*. Journal of Education and Work.
- P. Leisink, J. T. (2004). *Langer doorwerken met beleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Planbureau, C. (2013). *Macro economische verkenning 2014* . Den Haag: Sdu uitgevers.
- Provincie Limburg. (2011). *Een procesgerichte organisatie voor een toekomstvast Limburg*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2012). *Directie Team Nota*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2012). *Nota Directieteam Duurzame Inzetbaarheid*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2012). *Sociaal jaarverslag*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2013). *Verslag Georganiseerd Overleg concept aanleiding*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2013). *Verzuimpercentage PIMS*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2014). *PIMS aantal medewerkers*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2014, februari 13). *Planning Duurzame Inzetbaarheid*. Maastricht.
- Provincie Limburg. (2014). *Rechtspositiebundel*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2014). *Visie en uitgangspunten voor Leren en Onwikkelen*. Maastricht: Provincie Limburg.

- Provincie Limburg. (25 oktober 2012). *Bouw- en ontwikkelplan Kabinet*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (5 september 2011). *Versterking rol Directie Provincie Limburg de Concernstaf als pilot TVL*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg, D. (10 april 2012). *De Bouw- & Ontwikkelplannen: de soms der delen*. Maastricht: Directie.
- Roumans, G. (2014, April 28). De faciliteiten van Leren en Ontwikkelen. *Gesprek met coach*. Maastricht.
- S. Brouwer, A. d. (februari 2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- TNO. (2010). *Naar een monitor voor duurzame inzetbaarheid*. Hoofddorp: TNO.
- TNO. (2011). *Nationaal Inzetbaarheidplan Instrumenten en verantwoording*. Hoofddorp: TNO.
- TNO. (2012). *Inzicht in inzetbaarheid: Monitoring NI Plan 2012*. Zaandam: Nationaal inzetbaarheid.
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid, d. S. (2010). *De grote uittocht*. Verbond Sectorwerkgevers Overheid, de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Welter, G. (z.d.). Presentatie Realiseren van duurzame inzetbaarheid. Randstad HR Solutions.
- WerkVanNu, N. I. (2014). *Voorbeeld Value Case*. WerkVanNu.
- Zestor. (2009). *Handreiking Generatiemanagement*. Den Haag: CBE Group B.V.

